

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu vybraného florbalového klubu

Management Analysis of a Selected Floorball Club

Student: Ondřej Terchovan

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miroslav Pacut

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Ondřej Terchovan**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: Analýza managementu vybraného florbalového klubu
Management Analysis of a Selected Floorball Club

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza managementu vybraného florbalového klubu
 4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

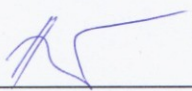
ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-802-4825-298.
KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

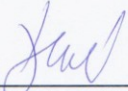
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miroslav Pacut**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu. Přílohy č. 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 9. května 2014



Ondřej Terchovan

Děkuji panu Mgr. Miroslavu Pacutovi za cenné rady, odborné vedení a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení pojmů.....	6
2.1	Sport jako složka tělesné kultury.....	6
2.2	Florbal.....	6
2.2.1	Vznik florbalu	7
2.2.2	Florbal v ČR	8
2.3	Management	9
2.3.1	Dělení managementu.....	10
2.3.2	Historie managementu.....	11
2.3.3	Sportovní management.....	11
2.4	Manažer	12
2.4.1	Osobnost manažera	13
2.4.2	Dělení manažerských rolí.....	14
2.4.3	Dovednosti manažera	14
2.4.4	Manažerské funkce.....	15
2.4.5	Sportovní manažer.....	22
2.5	Neziskové organizace ve sportu	22
2.5.1	Spolek.....	23
2.5.2	Orgány spolku	24
2.6	Sportovní sponzoring.....	25
2.6.1	Reklama jako součást sponzoringu	26
2.7	Metody výzkumu.....	27
2.7.1	Dotazník	27
2.7.2	Rozhovor	28
2.7.3	SWOT analýza	29

3	Analýza managementu klubu.....	30
3.1	Historie SK P.E.M.A. Opava.....	30
3.1.1	Cíl činnosti klubu	31
3.2	Orgány klubu	32
3.2.1	Organizace Opavské florbalové ligy	33
3.3	Jednotlivá florbalová družstva klubu.....	34
3.4	Hospodaření klubu.....	37
3.4.1	Příjmy.....	37
3.4.2	Výdaje	40
3.5	Analýza klubu dotazníkovým šetřením	43
3.6	SWOT analýza.....	52
3.6.1	Silné stránky	52
3.6.2	Slabé stránky	53
3.6.3	Příležitosti.....	54
3.6.4	Hrozby.....	55
4	Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení	56
5	Závěr	60
	Seznam použité literatury.....	61
	Seznam zkratk	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	64
	Seznam příloh.....	65
	Jednotlivé přílohy	

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil analýzu managementu florbalového klubu SK P.E.M.A. Opava. Vzhledem ke skutečnosti, že jsem již osm let jeho členem, vytvořil jsem si k němu velmi silný vztah a rozhodl jsem se podívat na jeho fungování nejen z pozice hráče, ale i manažera.

Sport je odvěkou součástí našich životů. V poslední době ovšem nabývá nezvyklého významu, jelikož v moderní době se stále více lidí snaží věnovat sportovnímu vyžití, ať už čistě z profesionálních důvodů nebo jako rekreační radovánky, které jim přináší určitý druh potěšení. Mnozí provozují sportovní činnost jako druh aktivního odpočinku, kdy jsou znuděni svou stereotypní prací. Sport také sbližuje a pomáhá upevnit tělo i ducha, což zejména u mládeže má veliký význam, neboť své aktivity nezaměří špatným směrem.

Samotný florbal je velice mladý a progresivně rozvíjející se sport, který si postupem času získává stále více příznivců. Zaujme především svou dynamikou a celkovou rychlostí hry. Tomuto faktu napomáhá velikost hrací plochy se standardními rozměry 40 x 20 metrů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat management SK P.E.M.A. Opava. Podrobněji se zaměřím na organizační strukturu klubu a také na jeho hospodářskou činnost.

Práce je rozdělena do tří částí. V té první se budeme věnovat teoretickému objasnění všech klíčových pojmů, zaměřených na sport obecně a na florbal samostatně. Dále se v teoretické části budeme věnovat managementu a sportovnímu managementu, podrobněji definujeme manažera a sportovního manažera, orgány občanského sdružení a sportovní sponzoring.

V praktické části si potom přiblížíme SK P.E.M.A. Opava a jeho historii. Rozebereme cíle klubu a jeho organizační složky. Představíme si jednotlivá florbalová družstva a poodhalíme hospodaření klubu. V neposlední řadě prozkoumáme silné a slabé stránky klubu za pomoci dotazníku a SWOT analýzy.

V třetí a zároveň poslední části budou vyhodnocena data, získaná z použitých výzkumných metod a z vyvozených výsledků budou klubu poskytnuty návrhy a doporučení, kterými by se mohl řídit a využít je k zefektivnění své činnosti.

2 Teoretické vymezení pojmů

2.1 Sport jako složka tělesné kultury

Ve světě se pojem sport považuje za identický k tělesné kultuře. Samotné slovo se odvozuje z latinského „disportare“ či starofrancouzského „le désporter“, což v překladu znamená bavit se. Postupem času se slovo sport začalo vztahovat na pohybové činnosti, jež jsou specificky charakterizovány jak formou, tak obsahem a pro které jsou vymezená různá pravidla a jsou prováděny soutěživou formou. Z toho se dá vyvodit, že sport je selektivního charakteru a eliminuje slabší od silnějších. [10]

“Stále ve větší míře je spojován sport a aktivní trávení volného času se zdravým životním stylem populace. Sport se stává dominantou životního stylu a pohybové aktivity nedílnou součástí jedince.” Píše Durdová (2012, s. 6)

Pro sport existuje mnoho definic a lze je členit podle kritérií, v nichž se jednotlivá pojetí liší. Můžeme ho tedy rozdělit na kolektivní, kde se vybranému sportu věnuje více lidí zároveň a základem všeho je dobrá týmová práce (florbal, volejbal, basketbal) nebo na individuální, kde se jedinec musí spolehnout hlavně sám na sebe (atletika, squash, tenis). Dále na amatérský a profesionální. V amatérském hrají hráči hlavně pro zábavu a dobrý pocit ze hry, a to zdarma, kdežto profesionálové mají sport jako živobytí a za svůj výkon jsou ohodnoceni platem. Bezkontaktní sport je takový, v němž se soupeři nedostanou navzájem do fyzického kontaktu (golf), naproti tomu v kontaktním jsou soupeři vystavováni vzájemnému kontaktu po celou dobu hry a vítězí ten s větší zdravou agresivitou (hokej).

V neposlední řadě sport můžeme dělit podle úrovně soutěží na:

- rekreační,
- výkonnostní,
- vrcholový. [4]

2.2 Florbal

Florbal je nejprogresivněji rozvíjející se sport v České republice a není tedy divu, že si získává velikou oblibu. Samotná hra je velice podobná hokeji, avšak nehraje se na ledě, tudíž

hráči nepotřebují brusle. Hřiště má rozměry 40 x 20 metrů a je ohraničeno plastovými mantinely ve výšce 50 cm. Hrací plocha je nejčastěji pokryta parketami či gumou. Hráči jsou vybaveni speciálními holemi, které nejsou v porovnání s těmi hokejovými příliš těžké a měří od 90 až po 100 cm. Na rozdíl od hokeje však brankář nepoužívá hokejku a může tedy chytat pouze rukama, potažmo celým svým tělem. Florbalový míček je velice specifický, a to především tím, že je velmi lehký a děrovaný. Branky jsou 160 cm široké, 115 cm vysoké, hluboké 65 cm v dolní části a 40 cm v horní části, mají měkkou obvodovou a chytací síť. Při soutěžním utkání proti sobě na hřišti nastupují dvě družstva s 5 hráči a jedním brankářem na obou stranách. Hrací čas se v každé soutěži různí, ale oficiálně je stanoven na 3 x 20 minut čistého času. Během zápasu jsou přítomni dva rozhodčí, kteří dohlížejí na to, aby vše proběhlo podle pravidel a v duchu fair play. [19]

2.2.1 Vznik florbalu

Za místo vzniku florbalu se většinou považuje Skandinávie, ale pravdou je, že pravou kolébkou tohoto sportu je USA. Roku 1958 se v továrně Cosom skupina dělníků dohodla, že si pro zábavu vyrobí několik plastových holí. V 60. letech hokejky využívali především studenti a nově vzniklé hře tak byl přiřazen název floorhockey. [9]

K velkému rozmachu došlo v roce 1968. Tehdy se americké hole dostaly do Skandinávie, především do Švédska, kde hra velice rychle získala na oblibě a zdejší průkopníci ji pojmenovali innebandy. Zajímavostí je, že míček byl převzat z odlehčeného typu míče, který byl používán v USA pro baseballové nadhazovače. [9]

Ze Švédska se poté hra rychle rozšířila do blízkého Finska pod názvem salibandy. Třetí evropskou zemí, která odhalila krásu tohoto sportu, bylo Švýcarsko, kde byl florbal pojmenován jako unihockey. Tamní pravidla se ovšem lišila, a to hlavně tím, že i brankáři měli k dispozici hrací hole. Dále také díky nedostatku herních ploch zde byly dva herní systémy. Ve velkých halách se hrálo v 5ti hráčích + brankář a tento systém se jmenoval Groosfeld. Oproti tomu systém Kleinfeld se praktikoval v menších halách, kde se hrálo pouze ve 3 hráčích s brankářem. [9]

V roce 1986 se všechny tři země domluvily a založily Mezinárodní florbalovou federaci (IFF – International Floorball Federation) ve švédské Huskvarně a došlo ke sjednocení pravidel. Od té doby se IFF stará o chod florbalu a směřuje jeho budoucí vývoj.

Po silné trojce se začaly připojovat i další země jako Rusko, Maďarsko, Norsko a Česko. Záhy došlo k prvnímu oficiálnímu mistrovství světa, a to roku 1996. Severské finále zhlédlo 15 106 diváků. [17]

2.2.2 Florbal v ČR

První setkání s florbalem proběhlo díky výměnnému pobytu studentů VŠE v Praze se studenty helsinské university KY roku 1984. Jedním z českých student byl Michal Bauer, který se stal velkým průkopníkem tohoto sportu v ČR. Studenti nejdříve strávili nějaký čas v Helsinkách, kde jim byl florbal představen a hned se jim zalíbil. Obrovského nadšení si všimli i Finové a jako dárek do Prahy přivezli 12 hokejek. Hole však dlouho nevydržely, a tak se po roce dostal florbal do útlumu. [14]

Až po dlouhých šesti letech přivezl hokejky Bernq Holmquist, ředitel švédské pobočky jedné cestovní kanceláře. Díky tomu se začalo opět hrát v pražských Střešovicích, především díky bratřím Vaculíkovým. Podstatným krokem ovšem bylo dovezení oficiálních mantinelů v roce 1992 po turnaji v Budapešti. Florbal se poté začal šířit po celé zemi. [9]

Vedle Prahy se druhým největším ohniskem rozvoje stala Ostrava, a to obzvláště zásluhou Marcela Pudicha, který přivezl vybavení z Prahy. Záhy došlo i k založení první florbalové ligy, a to v roce 1994. Dalším důležitým krokem bylo dostat florbal do podvědomí mladých lidí, což se dokonale povedlo skrze vzdělávací instituce. [18]

Česká republika je držitelem jednoho primátu, a tím je každoroční pořádání největšího mezinárodního florbalového turnaje na světě pod názvem Czech Open. První ročník tohoto turnaje se uskutečnil v roce 1993, kdy do Prahy přicestovalo 43 družstev ze Švédska, Česka, Švýcarska, Německa a Ruska. Naše kluby tehdy ještě musely o postup do hlavní části turnaje svést těžké souboje v kvalifikaci. Pro první ročník byl rozpočet určen na 75 000 Kč. Czech Open si udržuje tradici úctyhodných 21 let a při posledním ročníku se turnaje zúčastnilo neuvěřitelných 269 týmů. [16]

Hlavním orgánem florbalu v ČR je ČFbU (Česká Florbalová Unie), jehož Nejvyšší složkou je valná hromada, která se schází jednou ročně. Cíle valné hromady jsou především udržování rozvoje florbalu v ČR, schvalování rozpočtu, schvalování stanov a změn v řádu, dále volí prezidenta a členy výkonného výboru atd. [21]

ČFbU je dle územního principu rozdělena na úroveň republikovou a regionální. Regionální úroveň je tvořena 14 kraji, které z organizačních důvodů tvoří partnerské dvojice:

- Jihomoravský a Zlínský kraj,
- Královéhradecký a Pardubický kraj,
- Olomoucký a Moravskoslezský kraj,
- Jihočeský kraj a kraj Vysočina,
- Středočeský kraj a Praha,
- Plzeňský a Karlovarský kraj,
- Liberecký a Ústecký kraj.

Orgány ČFbU:

- valná hromada,
- výkonný výbor,
- odvolací a revizní komise,
- sekretariát,
- disciplinární komise,
- arbitrážní komise,
- odvolací a revizní komise,
- legislativní komise,
- pravidlová komise. [21]

2.3 Management

V současnosti lze v odborné literatuře najít množství definic a vysvětlení slova „management“, jenž se snaží co nejlépe přeložit a objasnit, co vlastně samotné slovo znamená. [4]

Pojem management pochází z Anglie a dnes se s ním můžeme setkat doslova na každém kroku. Terminologicky tomuto slovu odpovídá české slovo řízení a tím máme na mysli zejména řízení podnikové, tedy všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj výzkum). Takto můžeme odlišit tento pojem od užšího pojmu „řízení dílčích procesů“,

především výrobních, technologických aj., anglická literatura většinou v tomto smyslu používá termín „control“. [4]

Vznik termínu management bývá spojován s F. W. Taylorem, který roku 1911 vydal knihu pod názvem „Shop Management“ a o dva roky později vydal publikaci „The Principles of Scientific Management“. Můžeme tak říci, že tímto počinem se slovo management rozšířilo do celého světa a stalo se součástí běžného života. [11]

Pojem management či jeho definici můžeme rozdělit do tří skupin:

- vedení lidí – tento typ nastane za předpokladu, že práce a plnění cílů je dosahováno prostřednictvím jiných. Je to proces, při kterém jednotlivci provádějí práci společně a efektivněji,
- specifické funkce – jedná se o typický příklad činností každého vedoucího manažera. Hovoříme o organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, rozhodování, koordinaci, motivování atd.,
- předmět studia a jeho záměr – management je soubor metod, přístupů, zkušeností a doporučení, která jsou využívány a aplikovány vedoucími pracovníky k efektivnímu dosažení zvolených cílů organizace. [5]

2.3.1 Dělení managementu

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery v liniové organizační struktuře přibližně rozdělit na:

- **Top management (vrcholový management)** - rozsah odpovědnosti manažerů je na úrovni celé organizace či podniku. Vrcholový manažer, též nazýván jako ředitel, je zodpovědný za vytváření a plnění cílů organizace. Jedná se tedy o pozici jako generální ředitel, obchodní ředitel či personální ředitel.
- **Střední management (middle management)** - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Dohlíží na plnění plánů a cílů vytvořených top managementem. Věnují se především střednědobému plánování. Zde patří například manažer bezpečnosti nebo manažer výroby.

- **Management první linie (first-line management)** - rozsah jejich zodpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Jde především o krátkodobé plánování. Příklady managementu první linie jsou: vedoucí ve skladu, vedoucí v účtárně či správce budov. [20]

2.3.2 Historie managementu

Z historického hlediska lze management rozdělit takto:

- 1) **Klasický management** – jeho vznik datujeme ke konci 19. století. Hlavním ohniskem rozvoje se stalo USA, kde byl kladen důraz na rozvoj průmyslové výroby a zvyšování pracovní síly. To však mělo za následek, že zaměstnanci byli nekvalifikovaní a pocházeli často z řad přistěhovalců, kteří nebyli příliš vzdělaní. Mezi stěžejní představitele řadíme H. Forda, T. Baťu, H. Grantta a další.
- 2) **Management 40. – 70. Let** – základním prvkem byly mezilidské vztahy. Každý zaměstnanec je pro chod podniku důležitý, a proto je potřeba motivace v podobě materiálních či duchovních odměn. Rozvoj úkolové odměny a základních manažerských funkcí (organizování, plánování, kontrolování).
- 3) **Současné období managementu** – zaměstnanci již musí být plně kvalifikovaní a vzdělaní. Týmová práce je klíčem k úspěchu. Na zaměstnance se přenáší více pravomocí, což s sebou nese více zodpovědnosti. S nárůstem konkurenčního prostředí se firmy snaží zabezpečit zvýšení tržního podílu a snížení výrobních nákladů. Hromadná výroba je na ústupu, hlavním cílem je uspokojit zákazníka a jeho potřeby. V této etapě se vyskytují postavy jako William Hewlett, Bill Gates nebo Akio Morita. [15]

2.3.3 Sportovní management

Pojem management sportu či sportovní management můžeme chápat jako způsob úplného řízení spolků, tělovýchovných a sportovních svazů, tělovýchovných jednot, klubů a družstev, které svůj podnikatelský záměr alespoň zčásti realizují. V neposlední řadě zde lze zahrnout nabídku sportovních služeb za finanční ohodnocení či výrobu sportovního zboží v podnikatelském sektoru. [1]

V americké a západoevropské literatuře je používán pojem „sportmanagement“, jenž je u nás většinou překládán jako „sportovní management“. Ovšem obsahově čistější termín je „management tělesné výchovy a sportu“, jelikož pojem sportovní management se skládá ze slov „management“ a „sport“. Stejně jako existuje mnoho definic managementu, existují různá pojetí termínu sport. [4]

Prvek managementu a komerce zahrnuje kromě typických manažerských řídicích funkcí jako plánování, organizování, vedení lidí a kontroly také oblasti typu účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. [4]

Prvek sportu, z hlediska sportovního managementu, obsahuje rovněž oblast diváctví, která se cíleně zaměřuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, jež má v čele zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. [4]

Chceme-li odlišit klasické podnikání od toho sportovního, pak ve sportovním managementu lze nalézt hned několik hledisek. Jde o:

- sportovní marketing,
- zaměstnávání v průmyslu, které jsou zaměřeny na výrobu sportovního zboží,
- podnikání ve sportu. [1]

2.4 Manažer

Při rozvoji managementu byl manažer definován jako člověk, který za ostatní rozhodoval, co mají dělat a jakým způsobem má být práce odvedena. Manažer se od ostatních pracovníků lišil, a to zvláště tím, že měl pod sebou podřízené a ti v podstatě vykonávali práci za něj. Postupem času však dochází k modernizaci managementu, a to hlavně ve smyslu změny charakteru práce a její organizace. Pracovníci, kteří kdysi byli zvyklí pouze plnit příkazy, již musí plnit činnosti, které kdysi byly výsadou manažerů.

Dnes můžeme manažera definovat jako osobu, která pracuje v kolektivu lidí a usměrňuje jejich činnost tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů organizace. Na jednu stranu spolupracuje s celými skupinami, na stranu druhou se věnuje každému jedinci individuálně a koordinuje jejich práci v jednotlivých odděleních. [13]

2.4.1 Osobnost manažera

Na pozici manažera jsou kladeny velké nároky a požadavky. Pokud chceme charakterizovat ideálního manažera, potom je třeba charakterizovat jeho vlastnosti vrozené a získané.

Vrozené vlastnosti manažera:

- **Potřeba řídit:**

Pouze lidé, kteří mají zájem řídit ostatní a jsou z této aktivity uspokojení, můžou prosperovat jako manažeři.

- **Potřeba moci:**

Správný manažer nespolehá pouze na svou autoritu, ale především na své dovednosti, znalosti a zkušenosti. Oplývá silným vlivem na ostatní.

- **Schopnost vcítit se (empatie):**

Úspěšný manažer má se svými spolupracovníky plné pochopení a musí se vcítit do jejich myšlení. Reagovat na jejich emocionální procesy.

- **Vhodný temperament:**

Vhodné povahové vlastnosti, které determinují chování a reakce osoby na vnější podněty.

- **Intelligence:**

Opravdový manažer je předurčen k samostatnému tvůrčímu myšlení a je vybaven specifickými vlastnostmi jako představivost, schopnost komunikovat, zdravý úsudek atd.

Získané vlastnosti manažera:

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- sociálně-psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,

- **dobrá duševní a tělesná kondice.**

Tyto vlastnosti manažer získá během svého života například čtením naučné literatury, studiem, životními zkušenostmi apod. [4]

2.4.2 Dělení manažerských rolí

Aby se organizace ubírala tím správným směrem a plnila své stanovené cíle, je potřeba manažera, který zvládne hned několik manažerských rolí. Tyto role se v praxi mohou měnit a zároveň prolínat podle aktuální situace.

Mintzbergovo rozdělení manažerských rolí:

1) **informační**

- monitor
- distributor
- zprostředkovatel

2) **rozhodovací**

- řešitel konfliktu
- vyjednaváč
- podnikatel
- poskytovatel zdrojů

3) **interpersonální**

- vedoucí
- představitel
- zprostředkovatel [2]

2.4.3 Dovednosti manažera

Práce manažera je velmi náročná a různorodá. Samozřejmě kromě koordinování práce svých podřízených musí umět ovládat spousty dalších činností. Pro efektivní vykonávání těchto činností je třeba, aby disponoval určitými dovednostmi. Ty můžeme členit na:

- **lidské dovednosti**

tyto dovednosti jsou pro manažera klíčové, neboť zde máme na mysli správné vedení lidí, vytváření přátelských mezilidských vztahů a ideálních pracovních podmínek. Za předpokladu, že manažer umí komunikovat s pracovníky a cíleně je motivovat k maximálním výkonům, pak dochází k růstu pracovní aktivity a iniciativy.

- **technické dovednosti**

dovednost manažera ve správné chvíli využít určité metody, postupy a znalosti, které vedou k realizaci určených cílů.

- **koncepční dovednosti**

manažer je schopen vnímat jednotlivé orgány společnosti jako jeden celek. Je schopen rozeznat podstatné od nepodstatného, a tím efektivněji dojít ke stanovenému cíli. [13]

V rámci své profese manažeri plní tři primární úkoly:

- řízení pracovníků,
- řízení práce a organizace,
- řízení produkce a operace.

Přitom ovšem musíme brát ohled na požadavky vyplývající z tzv. „analýzy 4E“:

- účelnost (effectiveness) – provádění správných věcí,
- účinnost (efficiency) – tím pravým způsobem,
- hospodárnost (economy) – s co nejmenšími náklady,
- odpovědnost (equity) – spravedlivě a podle práva. [4]

2.4.4 Manažerské funkce

Existuje velké množství názorů na počet a dělení manažerských funkcí a málokteré jsou shodné. Například P. F. Drucker (1973) dělí manažerské funkce na – plánování, organizování, integrování (vztah mezi spoluprací lidí a jejich rozvoje) a měření.

Podle nejrozšířenější teorie, na které se shoduje většina odborníků, se funkce dělí na:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),

- výběr a rozmístění pracovníků neboli personalistika (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling). [4]

1) Plánování

„Je proces zahájený vytýčením cílů, kterých je třeba dosáhnout, určuje strategii, metody a podrobný popis pro jejich dosažení. Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce, zahrnuje výběr cílů a volbu činností pro jejich realizaci. Vyžaduje rozhodování – výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností.“ (Durdová, 2012, str. 68)

V projektovém managementu můžeme k řešení určitého problému použít takzvanou analýzu **SMART** nebo v rozšířené formě **SMART(ER)**.

S (Specific)

Navrhované východisko by mělo být detailně popsáno neboli specifikováno. Pokud lze bez jakýchkoliv okolků říci, že přesně známe konkrétní problém a víme, jak jej správně řešit, pak jsme problém vyličili v souladu s tímto pravidlem.

M (Measurable)

Navrhované východisko by mělo být měřitelné. K formulaci tohoto pravidla lze využít otázku, která zní takto: jak zjistíme, že východisko je úspěšné? Ve veškerých projektových plánech by měly být zahrnuty znaky úspěšnosti řešení a ty by měly být vymezeny ihned na počátku.

A (Aligned)

Aby řešení přímo odpovídalo nárokům a potřebám příjemce, musí být uspořádáno.

R (Realistic)

Výsledek musí být realistický. Vždy bychom si měli klást otázku, zda navrhované řešení vůbec lze zrealizovat a docílit tím vztyčených cílů.

T (Timed)

Dále bychom si při definování navrhovaného řešení měli uvědomit časový rámec, ve kterém zavedeme řešení do praxe.

E (Evaluate)

Všechny výsledky musí být hodnotitelé, lze je vyhodnotit.

R (Reevaluate)

Měla by se naskýtat možnost opětovného vyhodnocení výsledku, tedy znovu zhodnocení. [4]

2) Organizování

Chápeme jako kooperaci vysoce kvalitních pracovníků, kteří se pohybují ve zřetelně vytvořené organizační soustavě. Všichni do jednoho znají svoji úlohu v týmu. Smyslem organizování je vytvořit prostředí, kde pracovníci mohou pracovat výkonně, efektivně a plynule, což povede k zefektivnění spolupráce.

Organizování chápeme jako:

- a) pravomoc delegovat manažera k určité skupině aktivit a mít nad nimi dozor,
- b) zajištění horizontálního a vertikálního sladění v organizační struktuře,
- c) soubor aktivit potřebných k dosažení cílu,
- d) identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností. [4]

Na každé manažerské pozici lze zvládnout pouze určitý počet podřízených pro efektivní chod společnosti a z toho důvodu došlo ke vzniku organizačních struktur. Přenesením pravomocí na nižší vedoucí lze lépe řídit skupiny činností a tyto pravomoci pokládáme za spojující prvek v organizační struktuře. K pravomocím jsou úzce spojovány tyto principy organizování:

- princip absolutní odpovědnosti – podřízený se plně zodpovídá za své jednání nadřízenému, za činnost podřízených je odpovědný nadřízený,
- princip jednoty velení – s větší závislostí podřízených roste pocit odpovědnosti nadřízeného za dosažení cílů,
- princip pravomoci a odpovědnosti – s rostoucím množstvím delegovaných pravomocí roste přímo úměrně odpovědnost za vykonávanou činnost,
- princip jednoznačného přiřazení – jednoznačně vymezená hierarchie moci a odpovědnosti,

- princip delegování podle předpokládaných výsledků – s rostoucí schopností manažera dosáhnout předpokládaných cílů roste také pravomoc jemu delegována,
- princip úrovně pravomoci – manažer na každé organizační úrovni má jistou hranici pravomocí, které ho opravňují učinit veškerá příslušná rozhodnutí bez kontroly vyšší organizační úrovně. [4]

3) Personalistika

Personalistiku lze pochopit jako dosazování lidských zdrojů na vybrané pozice a jejich rozmisťování. Tuto funkci můžeme spojovat především s ohodnocováním, umisťováním, najímáním a vybíráním adekvátní pracovní síly, která je v danou chvíli k dispozici. Zahrnujeme zde rovněž školení zaměstnanců, od čehož očekáváme růst jejich potenciálu. Hlavním cílem personalistiky tedy je, aby se manažerské posty zaplnily kvalifikovanými a vzdělanými pracovníky, kteří chtějí vykonávat danou funkci, ale především jsou schopni ji zvládnout.

Výběr lidských zdrojů je nejdůležitější bod celého řízení. Jedná se o postup, během kterého se snažíme vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, kterého dosadíme na vybraný post. Jde o velice náročný proces a je známa celá řada pomůcek a technik, díky kterým potenciálního uchazeče vybereme. Jedná se například o:

- testy (IQ, osobnosti, vhodného povolání, psychologické testy, dovedností a schopností),
- interview (pohovor, konverzace),
- hodnotící střediska (osobnost je vystavena různým předem navozeným situacím, známky chování jsou poté vyhodnoceny odborníky).

Řídit lidské zdroje znamená promyšleným přístupem strategicky usměrňovat zaměstnance, kteří jsou kolektivně a samozřejmě individuálně hnacím motorem organizace. Ve velké míře přispívají k docílení vztyčených cílů. V řízení lidských zdrojů jsou hlavní priority především:

- zájmy managementu,
- chápání personálu jako bohatství, do kterého se vyplatí investovat s vidinou dosažení cílů organizace,
- zastávání takové taktiky, během které strategie lidských zdrojů je v souladu se strategií organizace,

- získávání věrnosti a smysluplnosti práce zaměstnanců k užitku organizace,
- získávání přidané hodnoty prostřednictvím zaměstnanců,
- požadavek pevné podnikové kultury (hodnoty, školení, týmová práce, normy, komunikace a podobné). [4]

4) Vedení lidí

Funkci vedení lidí lze pojmut jako proces usměrňování lidí k docílení kolektivních záměrů. Je zapotřebí vytvořit ideální prostředí pro spolupráci k efektivnějšímu plnění cílů. Nástrojem manažera ovšem není manipulace s lidmi, nýbrž nalezení toho, co pracovníka motivuje. [4]

Motivace tak vychází z potřeb a mezi nejproslulejší teorie patří **Maslowova pyramida potřeb**. Ta je založena na faktu, že na člověka působí mnohé faktory a ty je možno krok za krokem seřadit. Z počátku je člověk odkázán na uspokojení svých vlastních potřeb. Jakmile jsou tyto touhy uspokojeny, může se v pyramidě posunout na další stupeň.

Základní rozdělení Maslowovy pyramidy potřeb je:

- 1. Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby jako spánek, jídlo, teplo aj.
 - 2. Potřeba jistoty a bezpečí** – jedná se o zdraví, bezpečí, jistotu práce apod.
 - 3. Potřeby sociální** – snaha získat přátele, sdružování se atd.
 - 4. Potřeba uznání** – být respektován, oceňován aj.
 - 5. Potřeba seberealizace** – naplnění svých schopností, být nejlepší, jak člověk jen může.
- [12]

Existuje mnoho teorií ohledně motivace. Například můžeme zmínit motivaci pozitivní a naproti tomu negativní, neboli odměna a trest. Subjekt je motivován k tomu, aby opakovaně prováděl činnosti, díky kterým bude odměněn. Naopak se snaží vyhybat činností, s kterými má negativní zkušenosti, tedy byl potrestán. Pod pojmem odměna máme na mysli hmotné prostředky jako finanční nebo naturální ocenění anebo nehmotné, které jsou např. veřejné uznání, úcta, ocenění vedoucím a spolupracovníky atp.

Vedení lidí spadá mezi nejvýznamnější manažerské funkce a lze je realizovat pomocí přímého působení (ukládání povinností konkrétními jedinci během osobního dozoru), nepřímého působení (motivace zaměstnanců) nebo vzájemným sdružením obou metod.

Vedení lidí se zakládá na:

- účinné komunikaci,
- efektivním motivování pracovníků,
- prosazování přijatelného účelného stylu vedení,
- objektivní kontrole,
- přijatelném a efektivním ukládání povinností podřízeným.

Vedoucí pracovník musí své podřízené usměrňovat a působit na ně přiměřeným vlivem. Tak uskuteční proces vedení, pro který je nutné mít moc, kterou lze prezentovat v několika podobách:

- moc donucovací – postoj mezi podřízeným a nadřízeným, důsledkem nepodřízení se moci je trest,
- moc odměňovací – je protiklad moci donucovací, odměna je hmotného charakteru (finanční, naturální) nebo nehmotného charakteru (ocenění, uznání),
- moc odborná – zde jsou zahrnuty znalosti a zkušenosti nadřízeného, pomocí kterých docílí respektu a prestiže mezi podřízenými,
- moc referenční – podřízení pracovníci se ztotožňují s nadřízeným, mají za to, že oplývá náležitými schopnostmi a rysy,
- moc zákonodárná – nadřízený nabývá moci díky jeho pozici v organizační hierarchii.

[4]

Jakožto každý nadřízený, tak i manažer je nucen při kontaktu se spolupracovníky nebo podřízenými uplatňovat určitý styl řízení, který je propojen s osobními vlastnostmi manažera, na jeho zkušenostech a na aktuální situaci, ve které se vyskytuje.

Styly vedení lze rozvrhnout do těchto skupin:

- 1) autoritativní** – pro tento styl jsou typické především příkazy. Manažer má obvykle malé pochopení s podřízenými, kteří potom mají menší prostor pro samostatné rozhodování. Tento styl je užíván zvláště u submisivních a málo iniciativních osob.
- 2) liberální styl** – tento styl se dá popsat jako slabé vedení. Podřízení jsou řízeni jen málo nebo vůbec, nejsou na ně kladeny téměř žádné nároky. Důsledek tohoto stylu může být takový, že organizace bude vykazovat nízký výkon, podřízení budou v nejistotě a chaosu, což povede k nízké efektivitě společné práce.

- 3) **demokratický styl** – je označován jako nejvhodnější. Manažer dává podřízeným různé příkazy již v menším měřítku, je ale otevřen všem připomínkám a dává tím podřízeným větší prostor a podněcuje je tím k iniciativě a samostatné činnosti. Ve skupinách se více diskutuje a propojují se mezilidské vztahy.
- 4) **byrokratický** – manažer svou autoritu opírá o příkazy, směrnice a různá nařízení shora, která dále uplatňuje na svých podřízených a kontroluje jejich dodržování. Jeho autorita je tedy založena na autoritě nadřízených. [6]

5) **Kontrolování**

Stěžejním cílem funkce kontrolování je měřit a korigovat vykonanou práci se záměrem ověření, zda společnost postupuje podle stanovených kritérií. Můžeme tedy vyvodit, že plánování s kontrolováním spolu úzce souvisí, jelikož bez předem naplánovaných cílů a plánů nemůžeme nic kontrolovat. Primární úkol manažerů na všech úrovních je dohlížet na stav plnění cílů. V manažerské praxi se jedná o kontrolování a monitorování.

Obecný kontrolní proces lze rozčlenit do tří kroků:

- určení kritérií a kritických kontrolních bodů,
- hodnocení provedené práce, zda prováděné činnosti nevedou k odklonění od standardů,
- oprava odchylek – přehodnocení plánů, modifikace cílů, použití efektivnějších strategií.

Pojem **akční plán** lze chápat, jako vyhotovený konkrétní úmysl pro řízení dané překážky. Jedná se o nastolení postupu, jak s danými zásobami a v určeném čase docílit požadovaných cílů. Měl by být řešením těchto otázek:

- **Co?** (formulace problému, doporučení činností)
- **Proč?** (dopady a rizika, předpokládaný výsledek)
- **Jak?** (postupy, prostředky řešení)
- **Kdo?** (manažer, řešitel, rozhodovatel, řešitelský tým)
- **Kdy?** (časové vymezení pro plnění jednotlivých úkolů)
- **Kolik?** (celkové výdaje na použité zdroje)

Pro určení odchylek skutečně dosažených výsledků od původních plánů používají manažeři určité nástroje, tedy **kontrolní techniky**. Vyskytuje se velké množství metod či technik kontroly:

- preventivní kontrola – orientuje se na odhalování kvalitativních a kvantitativních zdrojů, které jsou aplikovány při řešení překážek. Například počet a kvalita pracovníků nebo finanční rozpočet a návratnost investic.
- průběžná kontrola – orientuje se na operace, které jsou již v průběhu. Má za cíl zjistit, zda je vše ve shodě s rozhodovacím procesem, případně regulovat chování a činnost podřízených.
- zpětná vazba – orientuje se finální výsledek, který je základem pro ostatní korekční činnosti. Jedná se o hodnocení zaměstnanců, výkaz zisků a ztrát aj. [4]

2.4.5 Sportovní manažer

Typickými znaky sportovního manažera jsou jeho specializace a znalost vazeb a fungování základní, střední a vrcholové roviny managementu tělesné výchovy a sportu. Samozřejmě také sportovní manažer uplatňuje v tělovýchově a sportu základní funkce manažera. [5]

V asociaci s managementem sportu lze manažera rozdělit do tří úrovní:

- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – zde řadíme především sekretáře svazů nebo zástupce výkonných výborů tělovýchovných či sportovních svazů,
- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – do této úrovně spadá vedoucí jednotlivých družstev a jednotlivců, specialisté pro vyplnění volného času osob aktivním způsobem, pro sportovní akce a také vedoucího pro práci s handicapovanými lidmi,
- manažeři v podnikatelském sektoru – jedná se o provoz placených tělovýchovných služeb, produkce a prodej sportovního oblečení, náradí a služeb, reklamní a marketingové agentury pro tělesnou výchovu a sport. [1]

2.5 Neziskové organizace ve sportu

Ve veřejném neziskovém sektoru zajišťují neziskové organizace především uskutečnění výkonu veřejné správy (územní a státní organizační složky, příspěvkové organizace), na druhou stranu neziskové organizace, které se nachází v soukromém neziskovém sektoru, jsou většinou mimo dosah veřejné správy.

Druhy nestátních neziskových organizací:

- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- registrovaná církev nebo náboženská společnost nebo jimi zřízená tzv. církevní právnická osoba,
- ústav,
- sociální družstvo,
- spolek. [23]

2.5.1 Spolek

Jedná se o právnickou osobu založenou se záměrem uskutečňování určitého zájmu jeho zakladatelů. Jsou právně vymezeny zákonem č. 89/2012 Sb. Účel založení spolku může být zcela soukromý (skupina osob, která se sdružuje z důvodu uspokojování společných zájmů) nebo veřejný (založen se záměrem pomoci ohroženým skupinám obyvatel). Dle zákona jsou možné obě podoby, případně jejich kombinace. Vedle své hlavní aktivity může spolek vyvíjet i tzv. vedlejší činnost, v které lze i podnikat. Veškerý dosažený zisk však musí být použit pro dosažení účelu, za kterým byl spolek založen. Podnikání či odlišná výdělečná činnost nikdy nesmí být tou hlavní. [23]

Nejméně tři osoby se společným zájmem mohou založit spolek, jenž bude sloužit jako dobrovolné a samosprávné spojení členů, s možností spolčovat se. Spolek může být rovněž založen usnesením ustavující schůze, která následovně schválí stanovy. Nikdo nesmí být nucen stát se členem spolku a také nikomu nesmí být zamezeno z něj vystoupit. Členové mohou být zavázáni platit členské příspěvky, za dluhy klubu však neručí. [24]

Spolek vzniká zápisem do veřejného rejstříku a zakladatelé se shodnou na obsahu stanov, které musí **povinně** obsahovat:

- název, v němž musí být zahrnuto slovo "spolek" nebo "zapsaný spolek" nebo zkratku "z.s.",

- sídlo,
- účel založení,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu. [23]

Dobrovolně (jinak budou použity ustanovení nového občanského zákoníku):

- druhy členství a jejich práva a povinnosti,
- přechod členství na právního nástupce,
- podmínky přijímání členů, členské příspěvky a zánik členství,
- orgány spolku, členská schůze,
- rozhodnutí o neplatnosti rozhodnutí orgánů spolku,
- pravidla vedení seznamu všech členů,
- pobočné spolky,
- zrušení, likvidace, fúze a rozdělení spolku.

Stanovy musí být uloženy v sídle spolku. [23]

2.5.2 Orgány spolku

Orgány spolku jsou nejvyšší a statutární orgán, případně kontrolní komise a jiné orgány popsané ve stanovách. Orgány ve stanovách mohou být pojmenovány libovolně, nevzbudí-li to však klamný dojem o jejich funkci.

- **Statutární orgán** - může být kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda). Statutární orgán může být zároveň orgánem nejvyšším. Rozhoduje o vyloučení člena spolku, svolává členskou schůzi aj.
- **Nejvyšší orgán spolku** - je učen ve stanovách. Mezi jeho hlavní cíle patří určení hlavních činností, rozhodování o změně stanov, hodnocení činnosti ostatních orgánů, schválení výsledku hospodaření a rozhodnutí o zrušení spolku či jeho přeměně. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, neurčí-li stanovy jinak.

- **Členská schůze** - je svolávána minimálně jednou ročně. Může být svolána na podnět nejméně 3/5 všech členů nebo kontrolního orgánu spolku. Každý člen je oprávněn účastnit se schůze a požadovat na něm vysvětlení záležitostí spolku, jsou-li předmětem zasedání.
- **Kontrolní komise** - musí být složena alespoň z 3 členů, kteří jsou voleni členskou schůzí. Členství v komisi není slučitelné s pozicí v statutárním orgánu spolku ani s funkcí likvidátora. Funkcí komise je dohled nad řádným vedením činnosti spolku a zda je vykonávána v souladu se stanovami a právními předpisy. Pokud kontrolní komise objeví nedostatek, upozorní pak na něj statutární orgán. [24]

2.6 Sportovní sponzoring

Zde platí charakteristický vztah mezi sponzorovaným a sponzorem, kdy hospodářský subjekt (sponzor) nabídne organizacím ve sportovním odvětví (sponzorovanému) finanční či jiné věcné prostředky. Během tohoto vztahu dochází k uspokojení obou zainteresovaných stran. [6]

Sportovní sponzoring členíme na tyto formy:

- **sponzoring týmu** - jedná se především o peněžní prostředky, které sponzor poskytne týmu. Ty jsou poté vyčleněny na celkový chod, nové sportovní vybavení, dopravní nebo ubytovací služby. Tým pak formou potencionálních reklam (na dresech, herní ploše aj.) nabízí sponzorovi protislužbu,
- **sponzoring jednotlivce** - nejčastější forma sponzoringu, kdy se sponzorovaný stane mediální tváří sponzora. Stává se zárukou absolutní kvality všech výrobků a služeb sponzora,
- **sponzoring klubu** - zde existuje mnoho možností, co nebo koho sponzorovat. Ať už to bude celý klub, některý jeho tým nebo samostatný jednatel z klubu. Není výjimkou, že sponzor dává prostředky pouze na určitou akci, kterou klub pořádá. Na druhou stranu samotný klub má také širokou škálu možností, jak se sponzorovi zavděčit. Od nabídky reklamních prostor anebo klubových produktů, až po možnost využití klubových sportovišť,

- **sponzoring sportovních akcí** - pro sponzora skvělá příležitost dostat lidem do podvědomí svoji značku. K tomuto slouží reklamní přestávky, doprovodné akce, podpora prodeje přímo na místě,
- **sponzoring ligových soutěží** - tato forma sponzorování v posledních letech stoupá na oblibě, zejména u velkých organizací, které mají možnost sponzorovat v takovýchto rozměrech. Jedná se o to, že název organizace je zakomponován do názvu soutěže (Mattoni NBL - basketbalová liga, AutoCont extraliga - florbal) a sponzor poté disponuje všeobecnými reklamními právy na všech stadiónech klubů, které se účastní dané soutěže. [1]

2.6.1 Reklama jako součást sponzoringu

Ze samotného spojení "sportovní reklama" lze vyvodit, že se bude jednat o reklamu se sportovními motivy. Stěžejní roli zde hrají masmédia, např. sportovní přenosy v televizi, reklamní plochy na stadionech, rozhlasové přenosy apod. Specifickým prvkem poté mohou být reklamy umístěné na dresech, hrací ploše, sportovním nářadí, mantinelech či na výsledkové tabuli. [2]

Typy sportovní reklamy:

- **reklama na sportovním nářadí** - je symbolizována určitým motivem, který představuje značku či logo. Typickým příkladem může být logo firmy Puma, které můžeme nalézt na každém vyprodukovaném výrobku. Výsledný efekt této reklamy je podmíněn různými kritérii jako např. četnost televizních záběrů, velikost loga, osobnost sportovce, který logo propaguje,
- **reklama na startovních číslech** - ve sportovním odvětví hojně využívána, především v individuálních sportech. Její účinek na diváka je přímý. Potencionální efekt je přímo úměrný velikosti reklamy,
- **reklama na sportovních oděvech či dresech** - uplatnění tohoto typu reklamy je široké, neboť při každém zápase, tréninku či tiskové konferenci jsou tyto reklamy na oděvech stále k vidění. S televizním přenosem rovněž roste účinnost reklamy,

- **reklama na výsledkových tabulích** - praktické využití výsledkové tabule pro reklamu, za použití loga, značky či názvu produktu,
- **reklama na mantinelu** - jedná se o reklamy kolem hrací plochy, které jsou velmi dobře strategicky umístěny. Během sportovních akcí jako zápasy, turnaje nebo exhibice se většinou setkáváme s tímto typem reklam a jsou prezentovány pomocí textů, sloganů a symbolů, které jsou pro daného sponzora charakteristické. [2]

2.7 Metody výzkumu

2.7.1 Dotazník

Jedná se o jednu z nejčastěji užívaných metod a je určena obzvláště ke sběru primárních údajů a informací. Subjektům výzkumu jsou položeny podrobné otázky, které mají za úkol zjistit jejich preference, postoje a spotřebitelské chování. Velkým plusem této metody je časová a finanční nenáročnost a dále celková různorodost získaných odpovědí a informací. Na druhou stranu je třeba zmínit, že subjekty nejsou vždy plně ochotny spolupracovat nebo nemají dostatek volného času pro vyplnění dotazníku. Také je velice pravděpodobné, že subjekt nemusí vždy odpovídat podle svého názoru, a to především proto, že se za svůj názor stydí nebo chce na dotazovatele zapůsobit.

Obecné principy dotazníku:

- srozumitelně vymežit problém - důležité je shromažďovat pouze přesné a relevantní informace, pomocí původních domněnek určit konkrétní otázky,
- informovanost a zběhllost ve sledovaném trhu,
- zabezpečit vhodnost a účelnost otázek - všechny otázky přinášejí odpovědi na vymezený problém,
- pretest - beta verze dotazníku, kdy je dotazník předložen pouze malému množství respondentů, má za účel odhalit případné chyby a poté je z dotazníku odstranit,
- pilotáž - upřednostňována v zárodcích vzniku dotazníku, kdy se tazatel krátkými rozhovory s respondenty snaží zajistit správnost svých finálních otázek.

Běžně se v dotazníku využívají tyto tři základní typy otázek:

- 1) **Otevřené otázky** - respondent má úplnou svobodu ve své odpovědi, není omezen striktně položenými odpověďmi. Vyhodnocení těchto otázek je však časově náročné.
- 2) **Uzavřené otázky** - respondent je postaven před jasně vymezený počet odpovědí, z kterých je nucen si vybrat. U tohoto typu se otázky dále dělí na diochotomické (Ano x Ne), polytomické výběrové (lze vybrat pouze jedna odpověď z nabízených), polytomické stupnicové (odpovědi se seřazují podle určeného klíče), polytomické výčtové (eventuálně se dá vybrat více než jedna z odpovědí), kontrolní (pomáhají ověřit věrohodnost odpovědí) a filtrační (při nevyhovující odpovědi na otázku respondent smí přeskočit o pár otázek dále).
- 3) **Polootvřené otázky** - pokud si respondent nevybere ani jednu z nabízejících se odpovědí, tak má možnost využít takzvanou jinou odpověď, pro kterou je vymezena zvláštní kolonka. [8]

2.7.2 Rozhovor

Tento styl výzkumu probíhá tváří v tvář s respondentem nebo celou skupinou a výsledek šetření je tedy aktuální. Respondent má dále možnost objasnění otázky, pokud jí zcela nerozumí. Existují následující druhy rozhovorů:

- 1) **Volný rozhovor neboli nestandardizovaný** - rozhovor je předem připraven, avšak během hovoru není striktně dodržován, připomíná běžný rozhovor,
- 2) **Standardizovaný rozhovor** - pořadí otázek je předem stanovené a celý rozhovor se podle nich musí řídit, odpadá volnost a spontánní reakce během řeči,
- 3) **Polostandardizovaný rozhovor** - má aspekty jak volného tak standardizovaného,
- 4) **Skrytý rozhovor** - respondent nemá ponětí o finálním cíli rozhovoru,
- 5) **Zjevný rozhovor** - respondent je obeznámen podstatou rozhovoru a dá k němu svůj plný souhlas,
- 6) **Skupinový rozhovor** - do rozhovoru je začleněna větší skupina respondentů,

- 7) **Individuální rozhovor** - v tomto případě je rozhovor veden pouze s jednou osobou.
[3]

2.7.3 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která je nejčastěji používaná u strategického managementu a slouží k odhalení slabých a silných stránek organizace. Analyzujeme-li možné přínosy či rizika z vnějšího prostředí, pak použijeme analýzu OT. Pro zmapování vnitřního prostředí organizace nám poslouží analýza SW, která hodnotí současné silné a zároveň také slabé stránky organizace.

- **Strenghts** - silné stránky organizace, klady, které přinášejí výhody,
- **Weaknesses** - slabé stránky, zápory, nedostatky, ve kterých organizace mezi ostatními ztrácí,
- **Opportunities** - příležitosti, možnosti částečného vylepšení chodu organizací,
- **Threats** - hrozby a takové skutečnosti, které mohou nabourat stabilitu organizace. [7]

3 Analýza managementu klubu

3.1 Historie SK P.E.M.A. Opava

První zmínky o tomto klubu zaznamenáváme na přelomu roku 1992/93. V té době existovala skupina lidí, která již delší dobu objížděla různé letní tábory jako vedoucí a některé z nich napadlo, že by mohli zorganizovat svůj vlastní tábor. Slovo dalo slovo a během následujícího roku zorganizovali první dětský tábor pod názvem "Pyramida". Během příštích pár let se tábor stal oblíbeným a začalo se také jezdit k moři nebo na hory.

Florbal do Opavy přišel jako velká neznámá, nicméně si rychle získal velkou oblibu a to především u orientačních běžců, kteří jej začali hrát jako doplňkový sport. Časem se k nim přidali kamarádi, kteří hráli místní okresní amatérskou hokejbalovou ligu a také vedoucí pořádající letní tábory s názvem "Pyramida". V roce 1998 tato parta vytvořila tým s názvem P.E.M.A. Progress. Mezi zakládajícími členy tohoto uskupení byl také současný předseda klubu Přemysl Novák.

Téhož roku v Opavě vznikl další tým, který nesl název Stomyl Opava. Členy tohoto týmu byli především bývalí hokejisté, kteří začali hrát florbal. Oba celky působily samostatně a hrály v oficiálních soutěžích. Nakonec, po vzájemné domluvě, se v dubnu roku 2001 oba kluby spojily a vytvořily jeden pod názvem SK P.E.M.A. Opava, který tým používá dodnes.

Dne 5.5.2000 byl klub oficiálně zaregistrován Ministerstvem vnitra do rejstříku příspěvkových organizací, což bylo dle platných právních norem nutností. V současnosti byl z důvodu nového občanského zákoníku převeden do spolkového rejstříku.

Obr. 3.1 Logo SK P.E.M.A. Opava



Zdroj: www.skpemaopava.cz

3.1.1 Cíl činnosti klubu

SK P.E.M.A. Opava organizuje vlastní sportovní, tělovýchovný, turistický, tábornický a herní proces a v souladu se svými zájmy a možnostmi jej také dále zpřístupňuje dětem, mládeži a dalším zájemcům z řad veřejnosti, v nejrůznějších formách tělesné kultury a činnosti.

Za tímto účelem plní sportovní klub P.E.M.A. Opava především následující úkoly:

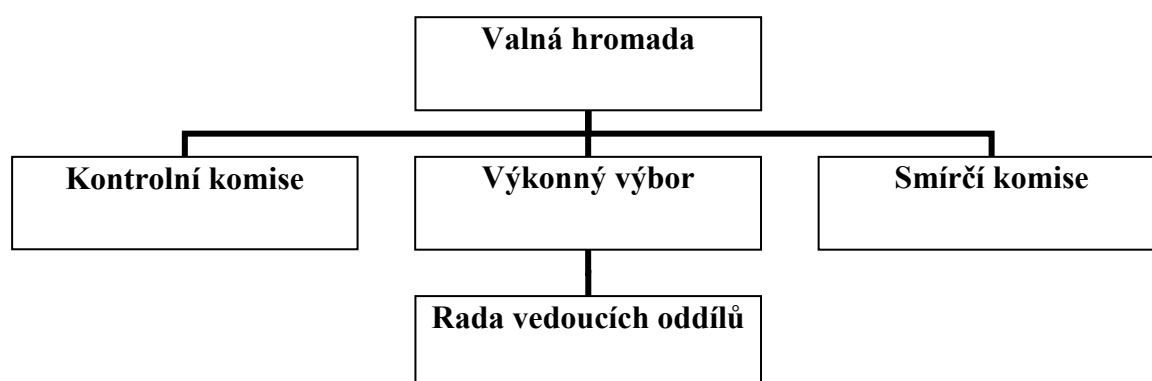
- vytváří předpoklady pro úspěšnou organizaci a zabezpečení rozvoje sportu ve svých oddílech a pro tuto činnost získává nové členy,
- pečuje o odbornou a mravní výchovu svých členů a dodržování zásad fair-play ve sportu a tělesné výchově a zásad chování v přírodě,
- pečuje o zvyšování sportovní a tělovýchovné výkonnosti, o zvyšování turistických a tábornických návyků a dovedností a vytváří pro to vhodné podmínky organizováním tréninkové činnosti, soustředění, školení a akcí zaměřených na turistiku a pobyt v přírodě, včetně účasti některých svých oddílů v soutěžích a závodech,

- v souladu se svými zájmy a potřebami svých oddílů rozvíjí různé formy kulturní a společenské činnosti,
- zabezpečuje tvorbu a rozvoj vlastních hospodářských a finančních zdrojů, a to především formou členských a oddílových příspěvků, získáváním sponzorských darů,
- SK P.E.M.A. Opava má charakter nepolitické organizace, která se zdržuje jakýchkoli politických ambicí a jakékoli působení politických stran v rámci sdružení je nepřípustné.

[zdroj: Stanovy SK P.E.M.A. Opava - příloha č. 2]

3.2 Orgány klubu

Obr. 3.2 Organizační schéma klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, která se skládá ze všech členů klubu. Valná hromada se má podle stanov scházet minimálně jednou ročně, aby projednala výroční zprávu, schválila rozpočet klubu a určila cíle klubu pro nadcházející období. Nicméně valná hromada klubu se oficiálně nesešla již několik let a veškeré záležitosti klubu řeší předseda. Ten je těmito povinnostmi přímo zahlcen a ocitá se tak v časovém presu, díky čemuž nastává prodleva ve vyřizování jednotlivých věcí. Organizace se tak stává poněkud chaotickou a nepřehlednou.

Výkonný výbor zabezpečuje chod a činnost klubu. Řídí se schváleným rozpočtem a plánem na dané období, přičemž postupuje dle vnitřních směrnic a stanov klubu. Výbor je

svoláván alespoň jednou měsíčně předsedou, který nese přímou zodpovědnost za činnost a práci výboru. Mezi stěžejní úkoly výboru patří evidence výběru členských příspěvků, zajišťování plnění schváleného plánu a rozpočtu apod. Výkonný výbor má následující složení:

- **předseda** - Přemysl Novák,
- **sekretář** - Pavel Habram,
- **šéftrenér** - Martin Both,
- **propagace klubu** - Marek Dzierža.

Kontrolní komise provádí kontrolu všech finančních a právnických operací v rámci každého orgánu klubu. Možnost kontroly se vztahuje na všechny členy a funkcionáře klubu bez výjimky. Kontrola probíhá převážně pravidelně podle daného plánu, lze ji však vykonat také namátkově. Výsledky kontroly jsou sděleny výkonnému výboru a celková zpráva je pak přednesena na valné hromadě.

Smírčí komise klubu slouží pro vyřízení nejasností mezi členy a jednotlivými orgány klubu. Mezi členy smírčí komise patří předseda klubu a vedoucí oddílů, za předpokladu, že nejsou účastníky smírčího řízení.

Rada vedoucích oddílů je volena výkonným výborem klubu a je svolávána k řešení aktuálních problémů klubu.

3.2.1 Organizace Opavské florbalové ligy

Florbal se v Opavě již od počátku velice rozmohl a lidí se zájmem zahrát si florbal postupně přibývalo. Vytvářely se různé skupinky, které mezi sebou čas od času uspořádaly přátelský zápas za účelem zpestřit hru, dát jí určitý náboj a dostat jí na alespoň nějakou úroveň. Všechny tyto prvky se staly základem pro založení Opavské ligy, jejíž premiérový ročník byl odehrán roku 2002. Tehdy počet týmů nedosahoval nijak zázračného počtu, ale byl to velký impulz pro opavské florbalové dění. Podmínky pro florbal nebyly zrovna ideální, avšak florbalovému zanícení nemohlo nic stát v cestě.

V průběhu času počet týmu radikálně vzrostl a momentálně je soutěž rozdělená do tří kvalitativně vyrovnaných podsoutěží s celkovým počtem 24 týmů. Liga byla přesunuta

z původně využívané haly, patřící Střední zemědělské škole, která již technicky nevyhovovala, do novější na ZŠ Otická, která hráčům poskytla především lepší zázemí, větší hrací plochu a v neposlední řadě se také oproti počátkům začaly používat certifikované mantinely. To vše přispělo ke znatelnému zkvalitnění soutěže.

Celá soutěž je pod záštitou SK P.E.M.A. Opava a bez její organizace by nejspíš nikdy nevznikla. Liga je finančně soběstačná, tudíž veškeré vybrané peníze od jednotlivých týmů ve formě startovního pokryjí rozpočet soutěže na celý rok. Hrací mantinely jsou pokryty sponzorskými reklamami, nicméně tato forma sponzoringu funguje spíše ve znamení dobrých vztahů sponzora s klubem a možností bezplatné propagace.

Klub dále pomáhá městu Opava při organizaci různých sportovních akcí jako např. středoškolské florbalové hry, kde klub deleguje rozhodčí. Dále také pořádá Opavskou ligu základních škol.

3.3 Jednotlivá florbalová družstva klubu

V současné době disponuje SK P.E.M.A. Opava úctyhodným počtem družstev, celkem 11, které hrají v oficiálních soutěžích. Zástupce tohoto klubu tedy můžeme nalézt téměř v každé věkové kategorii. Je třeba podotknout, že hráč určitého družstva může nastoupit k soutěžnímu utkání za kategorii, která je věkově nad ním. To znamená, že například dorostenec může nastoupit k soutěžnímu utkání za juniory, aniž by mu hrozil nějaký postih. Počet takto využívaných hráčů je libovolný. V případě zájmu hrát za ještě starší kategorii, tedy v případě dorostence by to byla mužská, je potřeba zažádat o výjimku. Pokud hovoříme o rezervě týmu, je možnost, aby maximálně dva hráči + jeden brankář ze soupisky jednoho družstva, ať už "A" týmu či rezervy, vypomohli v soutěžním utkání družstvu druhému. Tyto možnosti jsou v klubu hojně využívány.

Posloupnost jednotlivých kategorií klubu podle věku:

starší žáci - dorostenci - junioři - muži "A", "B", "C" - veteráni

starší žákyně - dorostenky - juniorky - ženy

Starší žáci, žákyně, dorostenci a dorostenky - tyto kategorie plní především výchovnou funkci, kdy je prioritou pro hráče a hráčky osvojit si kontakt hokejky s míčkem a pochopit celkový obraz hry. Největšího úspěchu v těchto kategoriích zatím dosáhly dorostenky, které dokázaly v roce 2012 vyhrát Mistrovství ČR. Post trenéra dívčích družstev vykonává Přemysl Novák, u dorostenců se jedná o dvojici Pavel Habram a Michal Merta, starší žáky připravuje trojice trenérů, a to Jiří Černohorský, Bronislav Chládek a Pavel Hrabec.

Juniorky - pro klub je toto družstvo opravdu neocenitelné, neboť z této líhně již vyšlo mnoho výborných hráček, které se výborně prosadily i v nejvyšší ženské soutěži. Příkladem, jenž mluví za vše, je Hana Sládečková, současná reprezentantka a čerstvá vítězka ženské florbalové extraligy. Bohužel s odlivem kvalitních hráček klub na druhou stranu strádá a přichází o možnost udržet si dlouhodobě stabilní kádr, který by byl konkurenceschopný. Trenérem je opět Přemysl Novák.

Junioři - na téhle úrovni se již láme chleba a odděluje se zrna od plev. Hráči si osvojují určitý herní styl, který poté využijí v mužské kategorii. Na trénincích dochází k nekonečnému opakování herních kombinací a návyků. Tímto způsobem si je hráči zautomatizují a budou schopni je během utkání využít. Roli trenérů vykonávají Radim Křížanovský a Vojtěch Volf.

Ženy - jak již bylo zmíněno výše, ženský tým doplácí velkou měrou na odliv mladých talentovaných hráček. Loni tým ještě hrával druhou nejvyšší ligu, nicméně pro úzký kádr se jevila možnost setrvání v této lize jako utopie a sestup se nakonec stal realitou. Většinu týmu tvoří hráčky věkem stále spadající do juniorské kategorie. Rovných 10 odchovankyň se může pyšnit extraligovými zkušenostmi a klubu nezbývá než doufat, že tyto hráčky nezapomenou na svůj mateřský klub a jednou se vrátí zpět. Trenéry jsou Jakub Poláš a Přemysl Novák.

Muži "A" - momentálně zřejmě nejreprezentativnější družstvo klubu. Dlouhá léta tým působil v nejvyšší krajské soutěži a požadovaný postup do vyšší ligy se nedostavoval. Pro vedení klubu se postup do vyšší soutěže stal prioritou a na schůzi se navrhly určité změny, které by k tomuto cíli mohly pomoci. Zásadní změnou byla výměna stávajícího trenéra Přemysla Nováka, kterého před sezónou 2011/2012 nahradil Martin Both, bývalý extraligový hráč a reprezentant (držitel stříbrné medaile z MS 2004), který i v současnosti v družstvu plní funkci hrajícího trenéra. Hned při nástupu provedl razantní změny a oproti

minulému roku do sestavy zakomponoval několik bývalých nebo stávajících juniorů. Tento krok se ukázal jako správný, neboť se hra rapidně zrychlila a zefektivnila a již první sezónu pod dohledem nového trenéra se podařilo týmu ligu vyhrát a to s málo vídanou bilancí 19ti výher a pouze jediné remízy. V ročníku 2012/2013 hrálo tedy mužstvo premiérově 2. ligu, s jednoznačným cílem soutěž udržet. Jako nováček tým rozhodně nezanechal špatný dojem a podařilo se mu sezónu zakončit 6. místem.

Před letošním začátkem soutěže, tedy ročníkem 2013/2014, se pro tým stalo cílem umístění mezi prvních pět nejlepších týmů, jelikož od příští sezóny bude vytvořena nová Národní liga a právě těchto 5 týmů mělo zajištěnou účast v této lize. Samozřejmě až na vítěze ligy, na kterého čekalo tzv. play-up - vyřazovací boje o první ligu. Všechny týmy si byly vědomy důležitosti tohoto ročníku a každý zápas byl odehrán na 100%. Výsledkem byla velmi vyrovnaná soutěž, kde o umístění prvních tří týmů, které soutěž zakončily se shodným počtem bodů, rozhodla až vzájemná minitabulka, ve které se porovnávaly vzájemné zápasy. Opavský tým nakonec slavil triumf. Na základě této skutečnosti si tým SK P.E.M.A. zahrál již výše zmiňovanou nadstavbovou část soutěže play-up, ve které se hrálo o postup do 1. ligy. Euforie byla veliká a tým po vyřazení družstva Chomutova a následně Českých Budějovic mohl slavit postup do druhé nejvyšší florbalové soutěže v ČR.

Muži "B" - v tomto případě se jedná o tým složený převážně z hráčů, kterým se v prvním týmu nepodařilo prosadit nebo chtějí hrát spíše na rekreační úrovni. Před ročníkem 2013/2014 došlo ke spojení s okresním týmem FBC Hradec nad Moravicí, který již nedokázal poskládat tým, aby se mohl přihlásit do soutěže, a proto pro ně bylo sloučení tím nejlepším možným řešením. Druhá půlka rezervy se proto skládá právě z bývalých hráčů Hradce. Zajímavostí je, že "B" tým nemá oficiálního trenéra a hráči si tréninky a zápasy vedou sami, což jde často znát na herním projevu a má to negativní dopad na výsledky některých zápasů.

Muži "C" - po sloučení s Hradcem se naskytla pro klub možnost převzít jeho místo v Moravskoslezské soutěži mužů a tím vytvořit "C" tým. Družstvo bylo vytvořeno především pro juniory. Ti si zde mohou postupně zvykat na styl hry, rychlost a tvrdost mužské kategorie. Samozřejmě se stávalo, že juniorské zápasy kolidovaly s těmi "céčkařskými". Tento problém byl řešen povoláním posil ze soupisek zbylých dvou mužských družstev. Přestože byl letošní ročník pro tým premiérový, dokázal svou soutěž ovládnout a radovat se z případného postupu. Rovněž u "C" týmu není pozice trenéra zřetelně rozeznatelná.

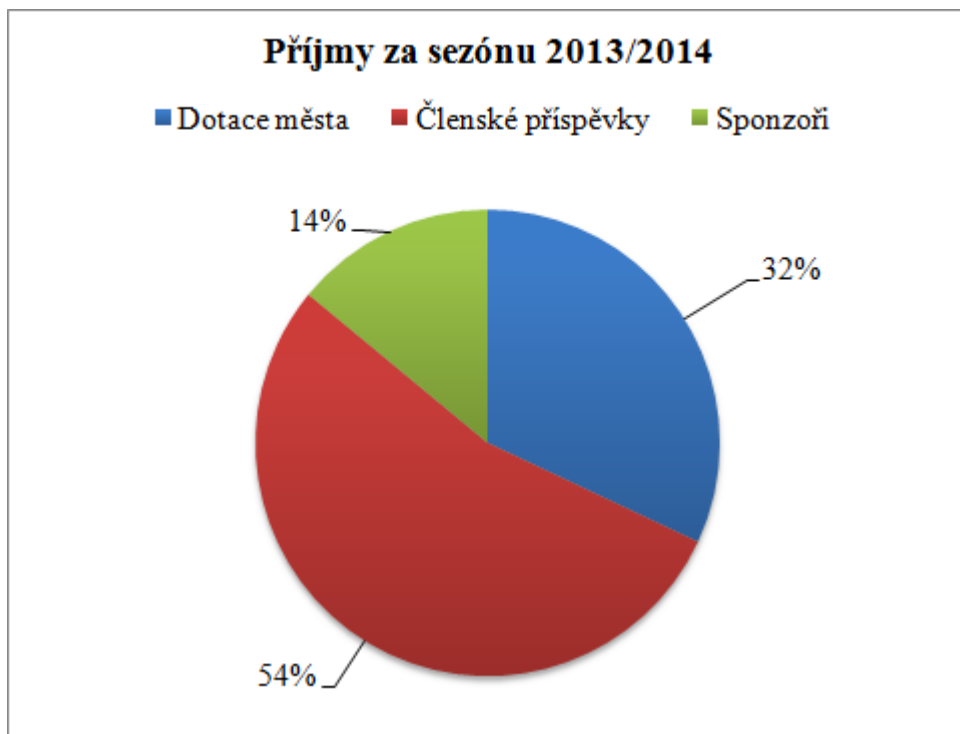
Veteráni - opavští veteráni jsou opravdovou raritou, jelikož se každoročně zúčastňují neoficiálního mistrovství světa veteránů v Praze, nazvaného Prague Masters. K samotné účasti ale také přidávají famózní výsledky. Mezi největší týmové úspěchy patří čtvrtfinále z roku 2011 a o rok později ještě lepší semifinále. Hlavní zásluhu na tomto výkonu mají silné individuality. Ty se již několikrát dokázaly zapsat zlatým písmem do historie tohoto turnaje. Jedná se o Přemysla Nováka, vítěze v počtu vstřelených gólů v ročníku 2008, respektive 2012 a dále Petra Baránka, krále střelců z roku 2011.

3.4 Hospodaření klubu

Vedení každoročně sestavuje rozpočet klubu, který se skládá ze složky příjmů a složky výdajů. Management klubu o svých finančních zdrojích nerad poskytuje přesné informace, a tudíž nám prozradil alespoň přibližné hodnoty svých aktivit. Rozpočet na sezónu 2013/2014 byl stanoven na hodnotu 1 100 000 Kč.

3.4.1 Příjmy

Graf 3.1 Procentuální podíl příjmů SK P.E.M.A. Opava



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3.1 lze vyčíst, že členské příspěvky tvoří hlavní složku příjmu, přesněji 54% z celkové částky. Dotace města (32%) jsou také podstatným dílem příjmu a trojici uzavírají sponzoři (14%), kteří se na financování podílejí nejmenší částkou. Klub nevykazuje znatelný zisk z vlastní činnosti, neprodává žádné suvenýry a při domácích utkáních není vybíráno vstupné.

Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou základním projevem příslušnosti člena ke klubu a jejich výše (Tabulka 3.1) je stanovena výkonným výborem. Členem klubu se může stát jakákoliv osoba starší 15-ti let. V případě osob mladších 15-ti let je zapotřebí písemného souhlasu zákonného zástupce. Florbalový klub v současné době eviduje přes 250 registrovaných členů. Výše členských příspěvků se u jednotlivých kategoriích různí. Celková hodnota vybraných příspěvků se pak pohybuje okolo 600 000 Kč. Příspěvky se pak vybírají jednou ročně.

Tabulka 3.1 Členské příspěvky

Kategorie	Výše příspěvků	Kategorie	Výše příspěvků
Muži A	3 500 Kč	Ženy	1 500 Kč
Muži B	3 500 Kč	Juniorky	1 500 Kč
Muži C	3 500 Kč	Dorostenky	1 500 Kč
Junioři	3 000 Kč	Starší žačky	1 500 Kč
Dorostenci	2 500 Kč	Veteráni	2 000 Kč
Starší žáci	1 500 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotace města

Město Opava schválilo dotace pro klub SK P.E.M.A. Opava na sezónu 2013/2014 ve výši 350 000 Kč. Oproti minulosti je finanční částka znatelně větší a klub se dostal do přímé dotace a již nemusí žádat město o granty, jak tomu bylo v minulosti. Nicméně velikost

dotací je vůči jiným opavským sportům několikanásobně menší. Je to podmíněno především popularitou, kterou florbal v Opavě doposud nemůže disponovat. V neposlední řadě město poskytuje tréninkové prostory pro mládež, to znamená, že klub není zatížen dalšími výdaji ve formě nájemného. Příloha č. 3 vyobrazuje žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace z rozpočtu Statutárního města Opavy

Sponzoři

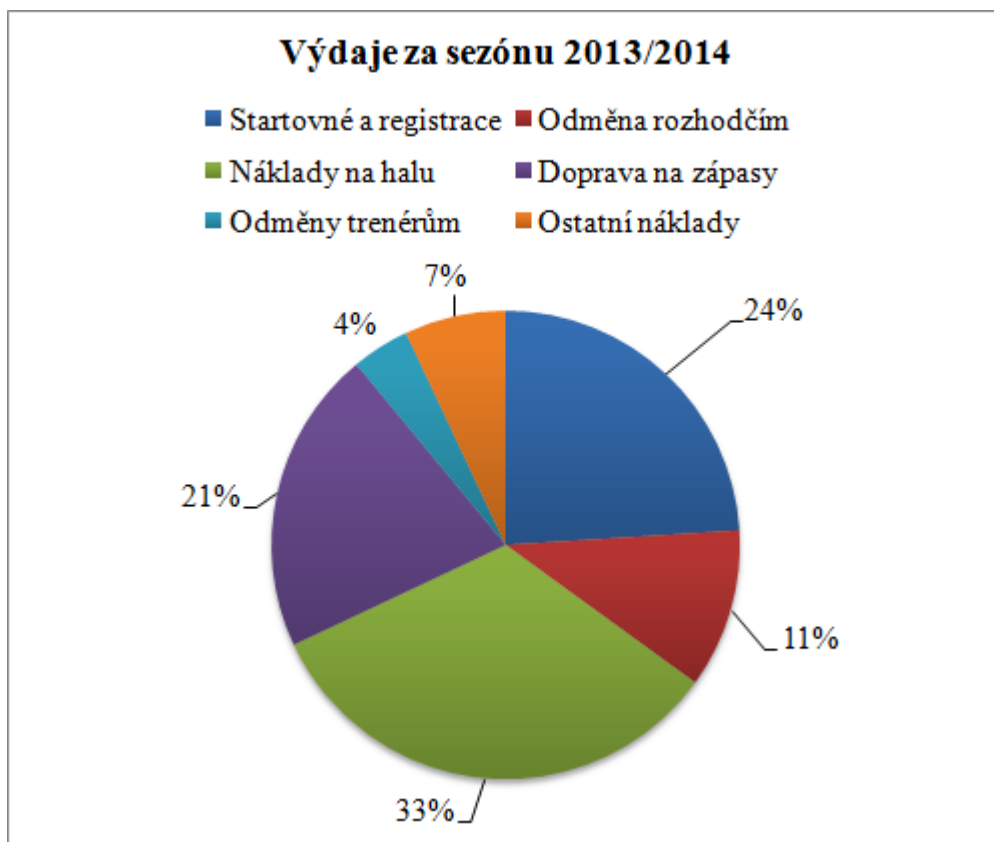
Sponzoři jsou nedílnou součástí každého klubu a ne jinak je tomu i u SK P.E.M.A. Opava. Celková částka věnována sponzory se pohybuje v rámci 100 000 Kč. Převážně se jedná o malé firmy, které si nemohou dovolit spolupráci ve větším měřítku, každopádně klub je za každou finanční pomoc vděčný. Jako protislužba je sponzorovi nabídnut prostor pro reklamu či propagaci jeho značky na dresech, hracích mantinelech, světelné tabuli, webových stránkách nebo ve zpravodajích. Spolupráce nemusí být vždy finančně ohodnocena, a proto je někdy využíváno produktů či služeb sponzora. Jako příklad lze uvést firmu Nord Service, která klubu pomáhá s tiskem propagačních letáků nebo internetovou speciálku se sportovním zbožím Floorbad, jenž členům klubu poskytuje své produkty s určitou slevou.

Partneři klubu:

- Nord service s.r.o.,
- Floorbad,
- BCC s.r.o.,
- Dominotrans Opava s.r.o.,
- ZŠ Otická Opava,
- Ready bar,
- Pila Balnar,
- Harlekýn bar.

3.4.2 Výdaje

Graf 3.2 Procentuální podíl výdajů SK P.E.M.A. Opava



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.2 znázorňuje podíl jednotlivých položek na výdajích klubu. Management klubu potvrdil, že plánovaný rozpočet dokázal pokrýt celkové výdaje a klub se tak nedostal do záporných čísel. Florbal zatím není natolik profesionálním sportem, aby se za přestupy hráčů platilo. Z toho důvodu neznamena případný příchod nového hráče z jiného klubu žádný výdaj.

Startovné a registrace

Startovné platí každé družstvo, které je klubem přihlášeno do oficiální soutěže, což v SK P.E.M.A. Opava, jak již bylo uvedeno, činí celkem 11 družstev. Startovné se také skládá z kauce, jenž je také povinná. Obě položky, jak je patrné z tabulky 3.2, se různí podle dané kategorie a především podle úrovně soutěže. Za každého registrovaného člena družstva je

klub navíc povinen uhradit registrační poplatek ve výši 500 Kč. Startovné a registrace tedy klub přijdou na 24% z celkových výdajů, a to je přibližně 260 000 Kč.

Tabulka 3.2 Startovné + kauce

Kategorie	Startovné + kauce	Kategorie	Startovné + kauce
Muži A	10 000 + 6 000 Kč	Ženy	3 500 + 3 000 Kč
Muži B	4 500 + 3 000 Kč	Juniorky	2 000 + 2 000 Kč
Muži C	4 000 + 3 000 Kč	Dorostenky	2 500 + 2 000 Kč
Junioři	4 000 + 5 000 Kč	Starší žačky	2 000 + 1 500 Kč
Dorostenci	3 000 + 3 000 Kč	Veteráni	5 000 + 2 000 Kč
Starší žáci	2 000 + 2 000 Kč	Celkem	43 500 + 32 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odměna rozhodčím

Každé soutěžní utkání musí pískat dva kvalifikovaní rozhodčí s určitou licenci. Jejich honorář se opět odvíjí od úrovně soutěže a také podle kategorie (viz tabulka 3.3). V rámci odměn se rozhodčím také vyplácejí cestovní náhrady. Sazba je stanovena ve výši 4 Kč na jeden najetý kilometr. V celkovém součtu klub vyplatí rozhodčím okolo 120 000 Kč, což je rovno 11ti % z ročních výdajů.

Tabulka 3.3 Odměna jednomu rozhodčímu za odpískané utkání (cestovné nezahrnuto)

Kategorie	Odměna	Kategorie	Odměna
Muži A	600 Kč	Ženy	200 Kč
Muži B	250 Kč	Juniorky	200 Kč
Muži C	200 Kč	Dorostenky	150 Kč

Junioři	300 Kč	Starší žačky	110 Kč
Dorostenci	200 Kč	Veteráni	200 Kč
Starší žáci	200 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na halu

Z celkových výdajů náklady na halu zabírají 33%, což v přepočtu činí přibližně 360 000 Kč. Mezi náklady je zahrnuta spotřeba energie, vodné a stočné, úklid haly. Jedná se zejména o halu ZŠ Mařádkova Opava, kde nájem činí 500 Kč na hodinu. Zde probíhá převážná většina tréninkových jednotek a hala svými parametry splňuje požadovaný prostor pro florbalové hřiště, tudíž se zde odehrávají všechny domácí zápasy. Zbytek tréninků probíhá na hale ZŠ Otická Opava, s nájmem 200 Kč za hodinu. Tato hala je svými rozměry ovšem nedostačující, a proto slouží převážně pro mládež.

Doprava na zápasy

Klub se z přijatých prostředků snaží vynaložit co nejvíce na pokrytí těchto nákladů. Veškeré týmy se na zápasy dopravují osobními auty, u kterých samozřejmě dochází k amortizaci. Každopádně klub majitelům aut vychází vstříc a na využívané vozy přispívá určitou finanční částkou. Za sezónu 2013/2014 doprava pro klub znamenala náklady ve výši 230 000 Kč, tudíž 21% z celkových výdajů.

Odměny trenérům

Florbal jako takový je stále amatérský sport, kde peníze ve větším množství nekolují. To stejné platí v tomto klubu, jelikož téměř naprostá většina všech členů organizace vykonává svou funkci dobrovolně, bez jakéhokoli finančního ohodnocení. V klubu existuje pouze jediná placená složka, a tou jsou trenéři. Jedná se převážně o osoby, které mají své stálé zaměstnání a pozici trenéra vykonávají ve svém volném čase. Jednotlivý trenéři by měli pobírat 400 - 2 000 Kč měsíčně. To dohromady ročně dělá zhruba 50 000 Kč a v přepočtu 4% sezónních výdajů.

Ostatní náklady

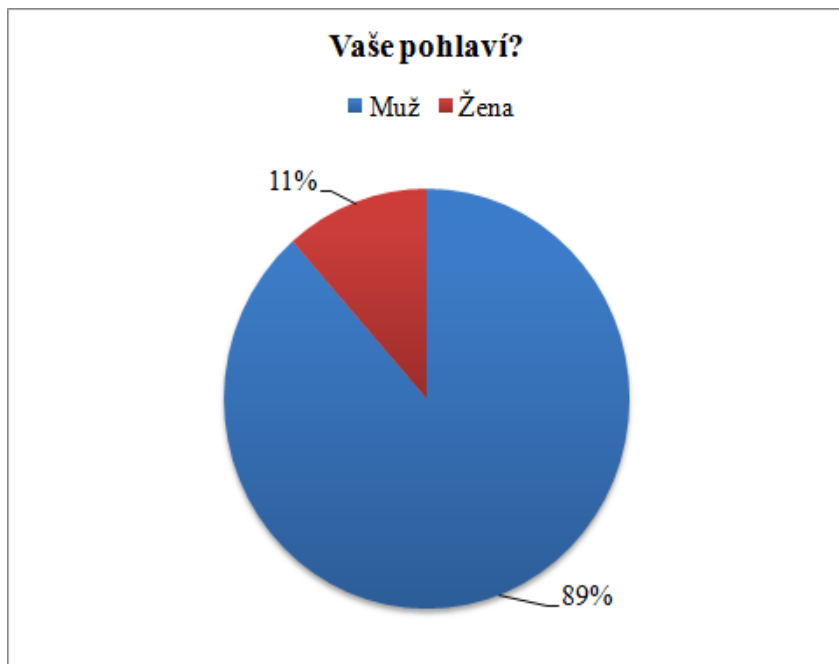
Do složky ostatních nákladů klub zahrnuje nové florbalové míčky, rozlišovací dresy, zápasové dresy, tréninkové kužely, iontové nápoje, letní soustředění veškerých družstev klubu, ve kterém je zahrnuto ubytování a strava, doplňování lékárničky a jiné sportovní pomůcky. Celková vynaložená částka na tyto náklady se pohybuje okolo 80 000 Kč, z celkových výdajů to činí 7%.

3.5 Analýza klubu dotazníkovým šetřením

Dotazník se skládal z 12 otázek, z toho 11 bylo uzavřených a 1 otevřená, kde respondenti nebyli omezeni výčtem odpovědí. Dotazník byl adresován na hráče, vedení klubu a také na fanoušky, kteří dotazník dostali k dispozici na webových stránkách. V konečném čísle dotazník vyplnilo 122 respondentů.

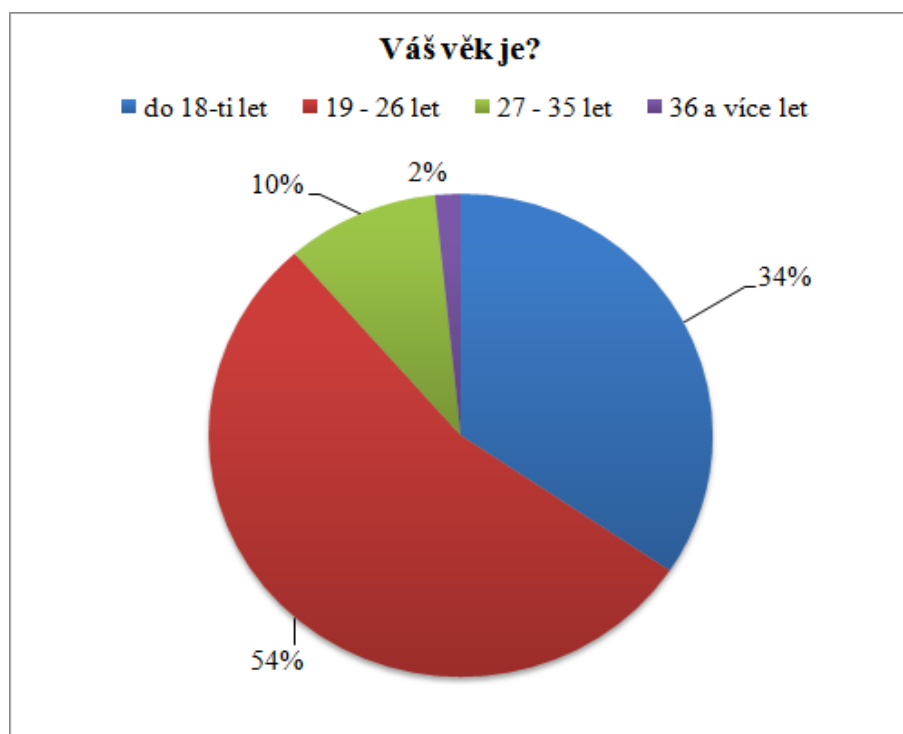
První blok otázek měl za úkol zjistit základní informace o respondentech, tedy jestli dotazovaný byl muž nebo žena, v jaké věkové skupině se pohybuje a jak dlouho je již členem klubu.

Graf 3.3 Pohlaví respondentů



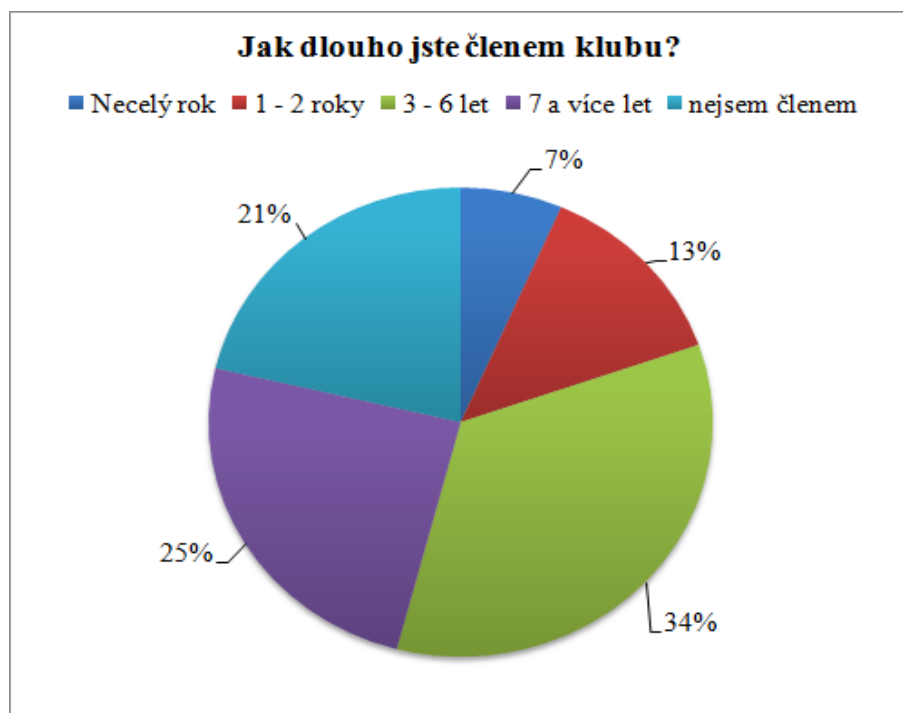
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.4 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.5 Délka klubové příslušnosti



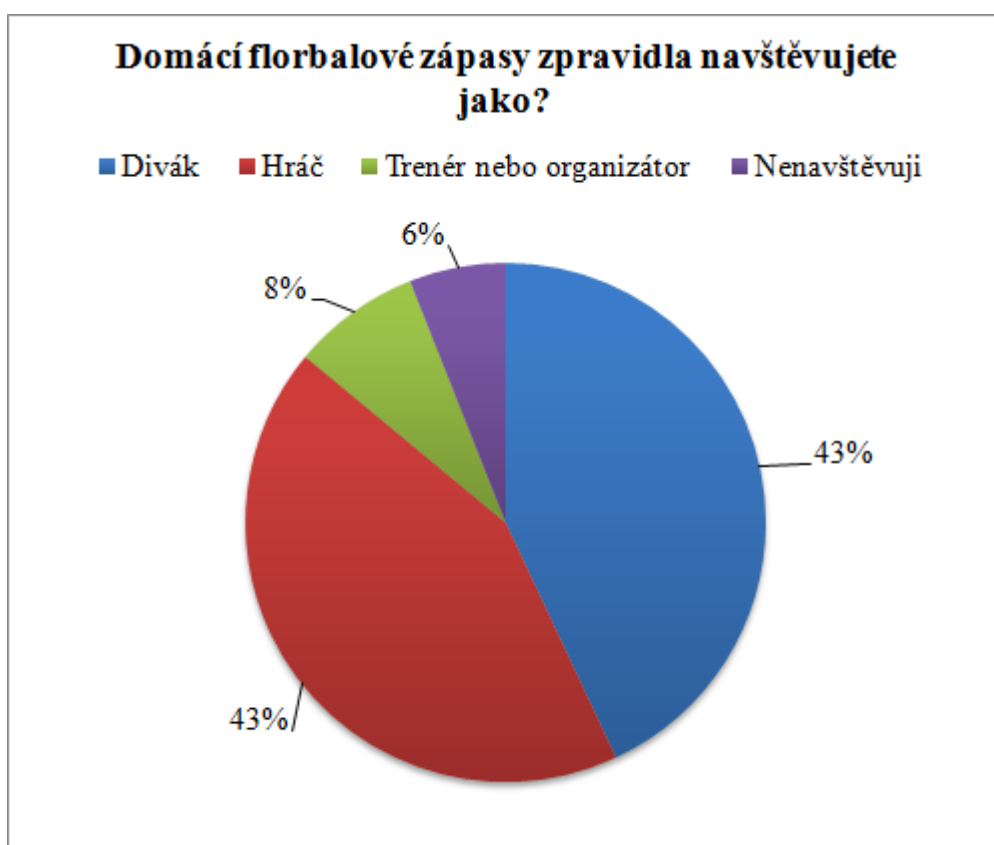
Zdroj: Vlastní zpracování

Z prvotních údajů bylo tedy zjištěno, že:

- drtivá většina respondentů byla mužského pohlaví, přesněji 89%,
- rovných 54 % dotazovaných dosahovalo věku od 19 do 26 let,
- dotazník nejvíce vyplňovali členové klubu, kteří v něm působí 3 - 6 let - 34%.

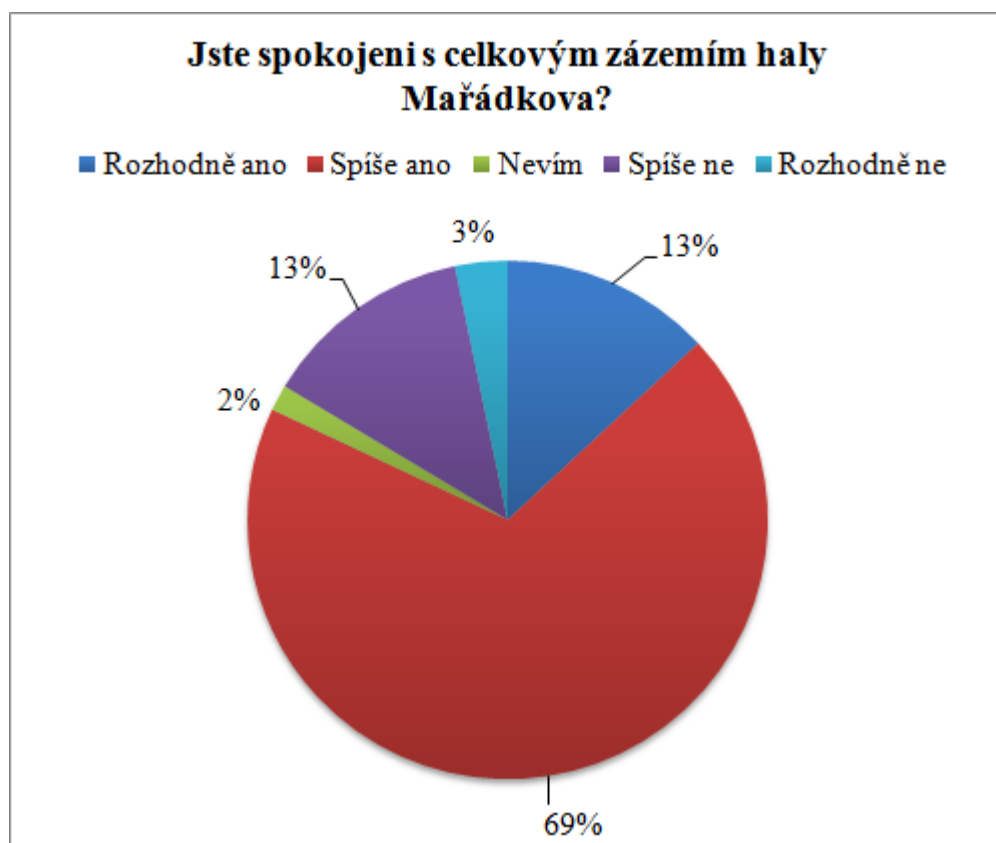
V dalším setu otázek mělo být odhaleno, v jaké pozici respondenti navštěvují domácí utkání a zda-li jsou spokojeni s celkovým zázemím haly.

Graf 3.6 Domácí utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.7 Spokojenost s halou Mařádkova



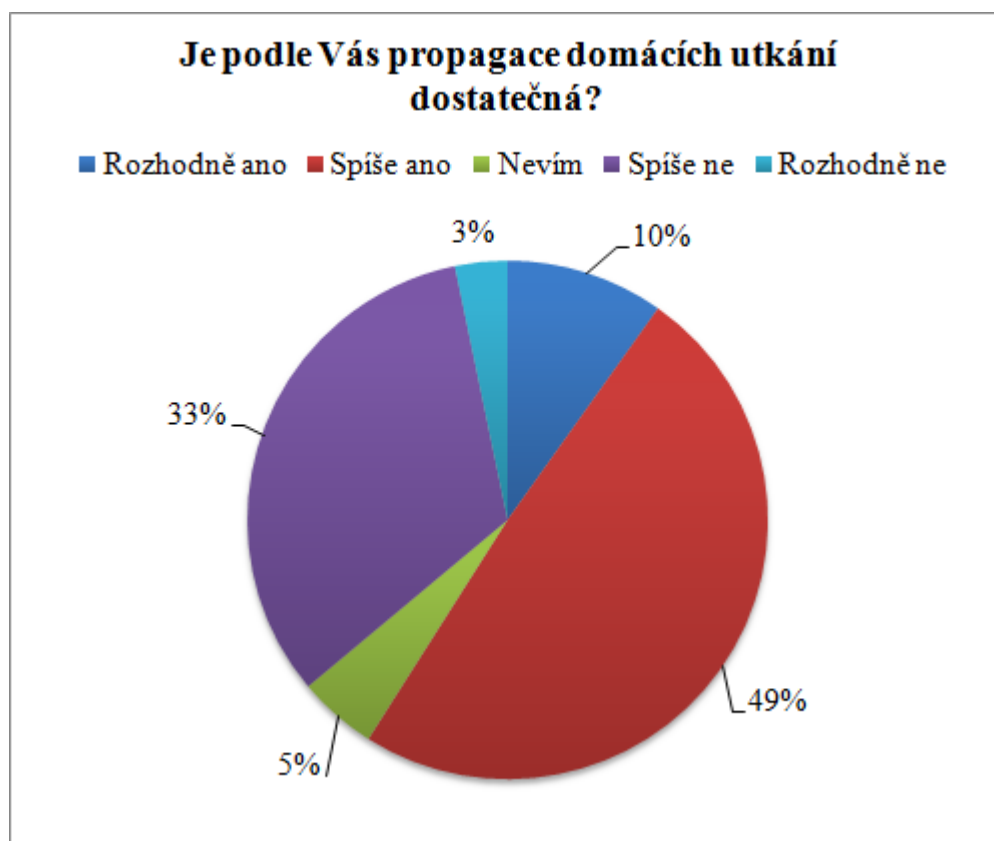
Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto dvou otázek jsme mohli vypožorovat, že:

- respondenti docházejí na zápasy klubu nejčastěji jednak jako diváci, ale také jako hráči. Obě položky dosáhly stejného výsledku - 43%,
- a přes dvě třetiny dotazovaných jsou se zázemím sportovní haly spokojeni - 69%.

Ve třetí fázi jsme se zaměřili na propagaci domácích utkání, zda je klub dokáže dostat do podvědomí občanů a co by případně mohlo pomoci ke zlepšení propagace. Dále také z jakých zdrojů čerpají respondenti o klubu informace a zda jsou tyto zdroje spolehlivé a dostatečně aktualizované.

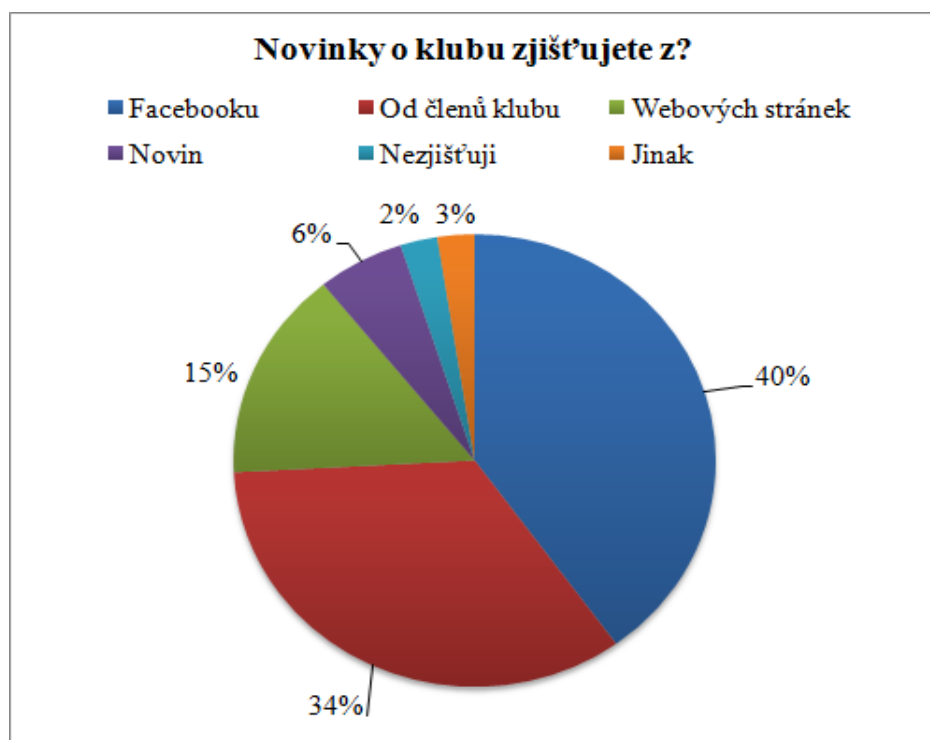
Graf 3.8 Propagace domácích utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

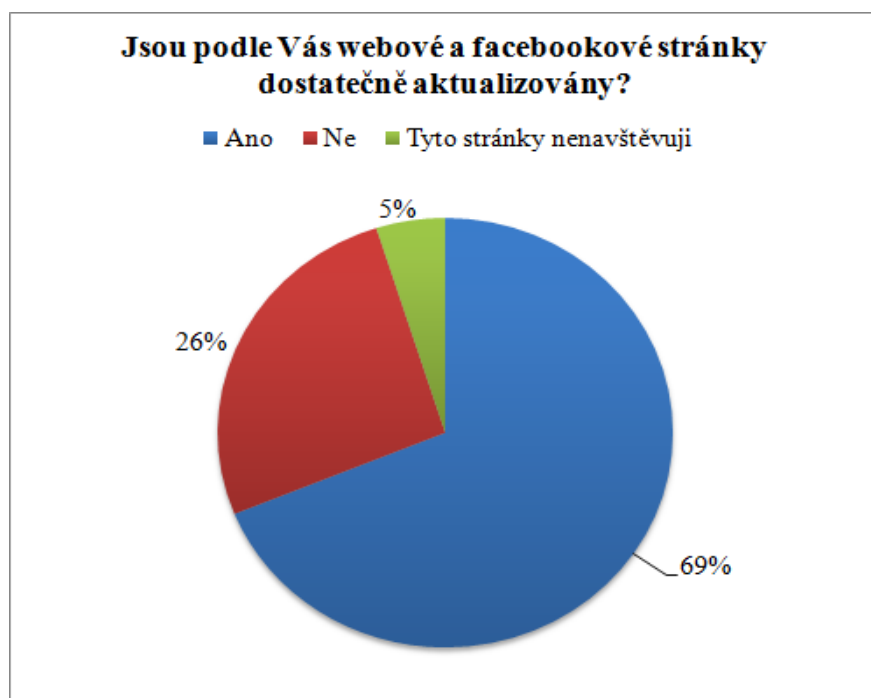
Následovala otevřená otázka: **Máte nějaký nápad, jak tuto propagaci zlepšit?** Respondenti nejčastěji doporučovali zjednodušit a zároveň centralizovat propagaci, vytvořit stálé komunikační kanály, více komunikovat s mládeží a jejich rodiči, zapojit více členů, častěji propagovat florbal v novinách, vylepovat více plakátů po městě a po školách, mládeži darovat různé suvenýry jako trika nebo šály s logem a v barvách klubu.

Graf 3.9 Klubové aktuality



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.10 Aktualizovatelnost stránek



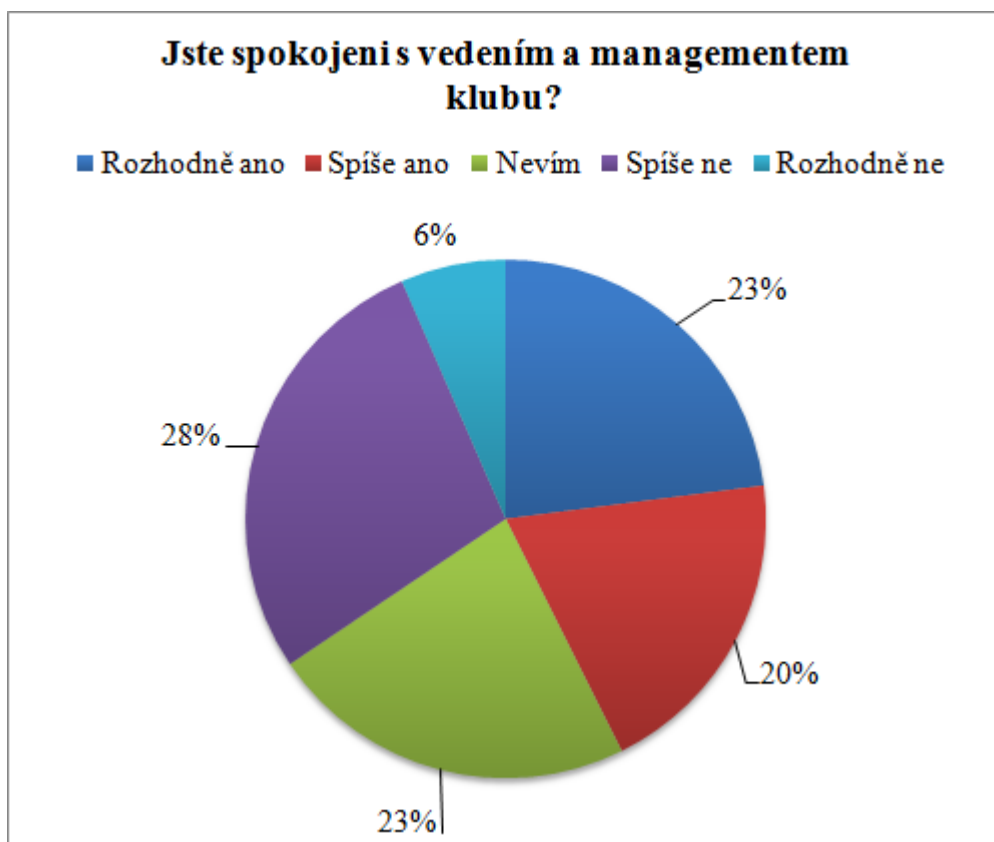
Zdroj: Vlastní zpracování

Z třetí části dotazníku byly vyhodnoceny tyto údaje:

- skoro polovina respondentů (49%) věří, že jsou domácí zápasy relativně dostatečně propagovány, avšak nezanedbatelná část 33% vidí určité rezervy,
- novinky o klubu zjišťuje převážná většina buď z facebooku (40%), případně od členů klubu - 34%,
- a na otázku, zda jsou tyto internetové stránky aktualizované odpovědělo 69% dotazovaných ano.

Poslední blok otázek byl zaměřen na spokojenost respondentů s managementem klubu a zda jsou aktivně zapojeni do organizace klubu. Závěrečná otázka měla zjistit, do jaké míry jsou v Opavě podporovány jiné sporty z pohledu respondentů.

Graf 3.11 Spokojenost s vedením



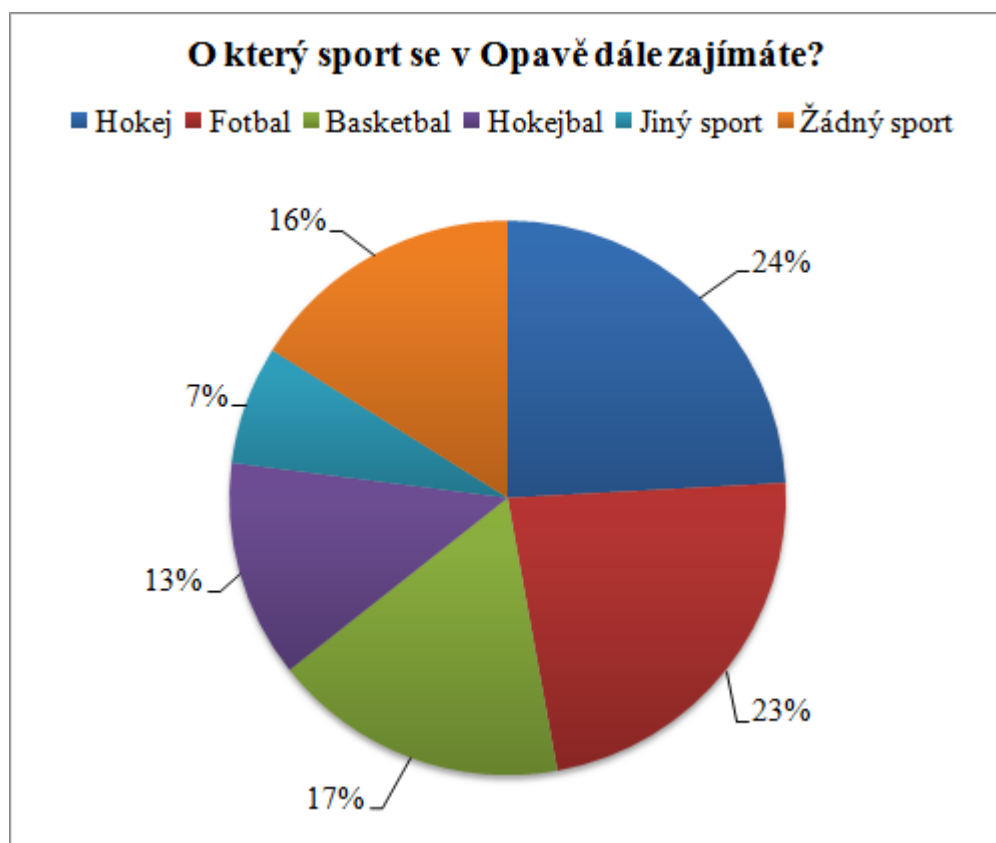
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.12 Aktivní přístup k organizaci klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.13 Jiné sporty v Opavě



Zdroj: Vlastní zpracování

Z poslední sady otázek bylo zjištěno, že:

- vedení klubu nemá přílišnou důvěru ze strany respondentů, když 28% hlasovalo spíše v nepospěch managementu,
- celých 47% se do organizace v klubu nezapojuje, dalších 38% pomáhá s organizací domácích zápasů, zastupuje roli trenéra nebo drží funkci ve vedení klubu,
- a jako další významné opavské sporty byly uvedeny hokej (24%), fotbal (23%), basketbal (17%) a hokejbal (13%). Není pochyb o tom, že právě tyto sporty konkurují florbalu v rámci městské podpory a zájmu fanoušků.

3.6 SWOT analýza

Pomocí nashromážděných informací, získaných jednak z dotazníkového šetření, metodou pozorování a také po rozhovoru s předsedou klubu SK P.E.M.A. Opava, bylo možno sestavit tzv. SWOT analýzu.

Tabulka 3.4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• široká členská základna• nízké příspěvky• rodinné prostředí• jediný florbalový klub v Opavě• zájem fanoušků	<ul style="list-style-type: none">• nedokonalá struktura vedení• počet parkovacích míst před halou• špatná práce se sponzory• slabá propagace• konkurence jiných sportů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• noví sponzoři• zkvalitnění internetových stránek• navýšení příspěvků• lepší propagace domácích utkání	<ul style="list-style-type: none">• finanční stabilita klubu• generační pauza• odchod hráčů• silná florbalová konkurence v kraji

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.1 Silné stránky

Široká členská základna - v současnosti je celkový počet členů klubu přes 250. Tento počet je zapříčiněn především tím, že v městě jiný florbalový klub není a odpadá tím konkurenční boj o florbalovou mládež. Tento faktor také napomáhá klubu formou vyšších dotací z města, neboť takto silný klub nelze jen tak přehlédnout.

Nízké příspěvky - klub se může pyšnit nejnižšími příspěvky z celého Moravskoslezského kraje a možná dokonce v celé republice. Průměrné roční příspěvky u jiných klubů jsou takřka dvojnásobné. Nízké příspěvky mohou být také jedním z činitelů, který přesvědčí rodiče, aby své dítě podporovali právě ve florbalu.

Rodinné prostředí - silnou devízou opavského klubu je jeho soudržnost. Mezi členy se během posledních let utvořilo silné pouto a společné chvíle se tak nesou v pohodovém duchu. Při sebemenších potížích v klubu se ihned přihlásí dobrovolník, aby s nastalým problémem pomohl. Hráči se tak nescházejí pouze na tréninku, ale dochází k vzájemné interakci i mimo tréninkové jednotky, což vede k dalšímu utužování vztahů. Vedení klubu působí spíše neformálně a všechny členy klubu zná osobně.

Zájem fanoušků - v Opavě se sportem žije. Fotbal, hokej a basketbal vždy podléhal veliké divácké přízni a k těmto třem sportům se v poslední době pomalu přidává také florbal. Oproti ostatním sportům je však na florbale volné vstupné, což rozhodovací proces fanoušků značně ovlivní. Během florbalového poháru se průměrná návštěvnost na mužský "A" tým pohybovala kolem 300 diváků na zápas.

3.6.2 Slabé stránky

Nedokonalá struktura vedení - není žádným tajemstvím, že management klubu doplácí na svou špatnou organizovanost. Komunikace mezi jednotlivými členy ve vedení je nedokonalá, a tudíž jednotlivé záležitosti k vyřízení mohou zabrat více času, než je obvyklé. Většina zodpovědnosti leží na předsedovi klubu, na kterého je manažerských povinností přespříliš a v této situaci nelze plnit vše na 100%.

Počet parkovacích míst před halou - prostory před halou jsou opravdu nedostačující a stěží zde zaparkuje 10 automobilů. Tyto místa většinou využívají hráči, případně rozhodčí, jenž se k zápasu dostaví se značnou časovou rezervou. Divákům poté nezbývá nic jiného, než zaparkovat své vozidlo u 300 metrů vzdáleného supermarketu nebo přijít pěšky. Tato nepříjemnost nejspíše zůstane trvalého charakteru, jelikož v blízkém okolí haly se žádný prostor, který by mohl sloužit jako potencionální parkoviště, nevyskytuje.

Špatná práce se sponzory - co se týká přístupu ke sponzorům, tak je klub spíše pasivní. Vedení čeká, až za ním přijde sám sponzor s nabídkou finanční pomoci. Rozhodně by

se mělo aktivněji zapojit a oslovovat jednotlivé potencionální sponzory a vytvořit jim např. sponzorský balíček.

Slabá propagace - klub oproti jiným sportům v Opavě nedostatečně podporuje propagaci svých zápasů. Plakáty na vylepení jsou sice vytištěny, avšak jejich počet je příliš malý. Vedle pozvánek na sociálních sítích proběhne dále upozornění v místních novinách. Na zápas se poté přijdou podívat hlavně členové klubu a jejich přátelé a známí.

Konkurence jiných sportů - jak již bylo zmíněno, v městě existují další sporty jako fotbal, hokej a basketbal. To jsou zkrátka fenomény a florbal bude muset urazit ještě dlouhou cestu, než jim bude schopen konkurovat. Největší dopad tohoto sportovního přetlaku lze pocítovat ve výši podpory města, diváků a v boji o mládež.

3.6.3 Příležitosti

Noví sponzoři - s ohledem na ambice, které klub vykazuje a zároveň potvrzuje různými úspěchy, lze předpokládat zvýšený zájem o sponzoring klubu. Obrovským činitelem také určitě bude letošní postup mužů do 1. florbalové ligy, která s sebou nese velikou prestiž.

Zkvalitnění internetových stránek - stránky sice fungují, ale jejich aktualizace pokulhává. Výsledkový servis časově neodpovídá. To vše je zapříčiněno tím, že se o chod stránek stará osoba, která je pracovně vytížená a čas na správu stránek si hledá jen stěží. Naskýtá se tedy možnost přenést zodpovědnost za webové stránky na někoho časově flexibilnějšího.

Navýšení příspěvků - i když se nejnížší příspěvky v kraji mohou jevit jako dobrá věc, nelze s tím tak úplně souhlasit. Klubu by rozhodně pomohla nějaká finanční injekce a tou by se právě mohlo stát dodatečné navýšení příspěvků.

Lepší propagace domácích utkání - nelze než podotknout, že dostat florbal do podvědomí občanů by mělo být jednou z hlavních priorit klubu. Ke splnění tohoto cílu by mohla pomoci masovější letáková a plakátová kampaň, častější novinové články, představení opavského florbalu na školách.

3.6.4 Hrozby

Finanční stabilita klubu - s rostoucími ambicemi klubu však rostou také finanční požadavky. Klub se již delší dobu potýká s nedostatkem peněžních zdrojů a s rozpočtem si vystačí jen taktak. Pro příští rok výdaje razantně stoupnou, jelikož muži budou hrát celorepublikovou soutěž a pokud klub nesežene výraznějšího sponzora, mohlo by to ohrozit jeho finanční stabilitu.

Generační pauza - tento faktor se může projevit během následujících let, jelikož klub v současnosti nedisponuje příliš kvalitní mládeží. Proto je zapotřebí co nejdříve uspořádat dětský nábor a mládeži se začít věnovat intenzivněji.

Odchod hráčů - ať už zde mluvíme o odchodu za prací, školou či do jiného klubu, vždy to pro klub bude znamenat oslabení. Samozřejmě klub násilím nikomu v odchodu bránit nemůže, proto je třeba hráčům vytvořit co nejlepší podmínky, aby si svůj případný odchod řádně rozmysleli.

Silná florbalová konkurence v kraji - Moravskoslezský kraj je považován za nejkvalitnější ze všech. Ty nejlepší týmy pak často z této skutečnosti těží a stahují si pod svá křídla odchovance jiných klubů. Na druhou stranu pokud se některý talentovaný hráč v nejvyšší lize neprosadí, je možnost ho poslat na hostování do nižší soutěže.

4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení

Za pomoci dotazníkového šetření, SWOT analýzy a obecného pozorování klubu, se podařilo shrnout všechny poznatky a z nich byly vyvozeny výsledky. Podle těchto výsledků se dá klubu doporučit, jak by měl dospět ke zlepšení situace v případě jevů negativních a jak podporovat jevy pozitivní.

Management klubu

Vedení klubu je jeho největší slabinou. Působí velice nepřehledně, někdy dokonce až chaoticky. Většina záležitostí klubu se řeší prostřednictvím jeho předsedy, který si to sice nepřipouští, ale za současného stavu není schopen veškeré povinnosti sám zvládat. Díky jeho zaneprázdněnosti pak vznikají komunikační problémy s ostatními členy klubu. Rozumným řešením by bylo vybrat z řad členů klubu zodpovědné jedince, které by předseda zasvětil do vedení a tím by si značně ulehčil a mohl by svou funkci vykonávat efektivněji. Nově zvoleným členům ve vedení by pak byly odpuštěny členské příspěvky. Tímto krokem by navíc získal potřebný prostor pro komunikaci s lidmi z vnějšího i vnitřního prostředí klubu a celá organizace by se tak stala přehlednější. Rozhodně by také mělo docházet k pravidelným schůzím valné hromady, která se již několik let nesešla. Každý člen by pak měl možnost podílet se na nasměrování budoucnosti klubu.

Finanční stabilita

Situace není zrovna nejlepší, ale se získanými peněžními prostředky klub dokáže pokrýt výdaje na celou sezónu. Nicméně do budoucna se počítá s tím, že klub bude muset na následující rok vynaložit větší finanční částku, než tomu bylo doposud. Zde by bylo velkým přínosem, kdyby klub navýšil členské příspěvky všem kategoriím, které jsou zbytečně nízké. Pokud by se příspěvky zvedly o 1 000 Kč na člena, tak při počtu 250ti a více registrovaných hráčů, by klub získal přes 250 000 Kč, což na jeho poměry není malá částka. Celková výše příspěvků by pak byla v porovnání s jinými florbalovými kluby stále přijatelná. V neposlední řadě by klub měl vyvíjet větší zájem o sponzory a mít jim co nabídnout. Za tímto účelem by mohl zorganizovat propagační akci, kdy by v centru města Opavy postavil venkovní hřiště a na něm by se uskutečnil exhibiční zápas mezi členy klubu. Finanční výdaje na takovouto akci by nebyly veliké, jelikož klub vlastní florbalové mantinely a branky, hrací plochu, která je vyrobená z umělohmotných kostek, by si půjčil od sponzorské firmy

Floorbad a na oplátku by firmě poskytnul prostor pro reklamu na zmiňované akci. Klub by také musel požádat magistrát města Opavy, aby celou akci schválil. Celá událost by rozhodně přilákala zájem ze strany veřejnosti a také sponzorů, kterým by klub měl vytvořit tzv. sponzorský balíček.

Sponzorský balíček

Tímto pojmem se rozumí nabídka sponzorovi, která je písemně dokumentována a ohodnocena určitou cenou. Klub sponzorovi nabídne služby specifického rozsahu a úrovně a sponzor formou peněžních prostředků poskytne klubu protislužbu. Cena balíčku závisí na velikosti jeho obsahu. Sponzorům by mělo být umožněno, aby si sami vybrali úroveň balíčku, do kterého jsou ochotni investovat. Takto nastavené balíčky by měly platnost po jeden rok.

Pro základní balíček bychom použili označení **S** a cena tohoto balíčku by byla 5 000 Kč. Obsahoval by následující služby:

- umístění loga sponzora na webu klubu s odkazem na jeho stránky,
- umístění loga sponzora na hrací mantinel.

Sponzorský balíček **M** by sponzora přišel na 15 000 Kč a měl by v sobě zahrnout balíček **S** a navíc další prvky:

- na náklady sponzora umístění jeho loga na soutěžních dresech,
- logo sponzora na propagačních plakátech,
- možnost umístění reklamního banneru o velikosti 100 x 150 cm během soutěžních utkání,
- sleva 10% na florbalové vybavení.

Balíček **L** by obsahoval oba předchozí a jeho hodnota by byla 30 000 Kč. Jako nadstandardní služby by byly poskytnuty:

- logo sponzora v předzápasovém zpravodaji,

- umístění reklamního banneru o velikosti 2 x 2 metry na nejlépe viditelné místo v hale během soutěžních utkání,
- zmínka o sponzorovi v novinových článcích,
- sleva 50% na členských příspěvcích pro děti zaměstnanců sponzorské firmy,
- setkání sponzora s hráči.

Exkluzivní balíček **XL** by patřil sponzorům, kteří by přispěli částkou 40 000 Kč a více. Tento balíček by dále obsahoval:

- poděkování sponzorovi na začátku a na konci soutěžního utkání,
- během přestávky by byli vylosováni diváci, kteří by stříleli z půlky hracího hřiště na bránu, odměnou by jim pak byly reklamní předměty sponzora,
- sponzor by byl označen hlavním partnerem klubu,
- možnost uspořádání exhibičního turnaje, kde se zúčastní jednotliví sponzoři,
- při částce od 100 000 Kč možnost zakomponovat pojmenování sponzora do názvu některého družstva klubu.

Propagace klubu a internetové stránky

Z výzkumného šetření bylo odhaleno, že management nedostatečně propaguje klub a jeho domácí utkání. Klub by se měl rozhodně zviditelnit a k tomu by mělo přispět masovější vylepování plakátů po městě a školách. Jak již bylo zmíněno, klub spolupracuje s tiskařskou firmou Nord a potisk takovýchto plakátů by klub nic nestál. Dále také věnovat mládeži různé suvenýry jako třeba tričko s logem klubu. Děti tak budou nevědomky pomáhat efektivní reklamě. Výdaje na pořízení těchto trik by pokrylo navýšení členských příspěvků dětí a formou oděvu by jim byly peníze v podstatě navraceny. Jedno triko by pak přišlo na 200 Kč. Klub by se také měl zaměřit na základní školy, kde by děti mohl seznámit s florballem a bylo by jim zapůjčeno základní florbalové vybavení. Rovněž by se mělo o klubu častěji psát v novinách, k čemuž by měla být nápomocna plánovaná spolupráce s Opavským deníkem, který se stane mediálním partnerem klubu.

Pozornost by také měla být upřena na webové a facebookové stránky klubu, které nejsou dostatečně aktualizovány. Správu stránek má na starost pouze jediný člověk, jenž z pracovních důvodů nevěnuje stránkám potřebnou pozornost. Jako řešení situace se nabízí svěřit správu stránek další osobě, která by měla dostatečnou kvalifikaci pro tuto funkci a byla by časově flexibilní. Pokud by šlo o osobu z řad klubu, byly by jí odpuštěny příspěvky. Osoba mimo vnitřní prostředí klubu by pak byla ohodnocena částkou 500 Kč za kalendářní měsíc.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat management SK P.E.M.A. Opava, kdy jsme se podrobněji zaměřili na organizační strukturu klubu a také na jeho hospodářskou činnost.

V první fázi práce jsem se zaměřil na teoretické objasnění důležitých pojmů z oblasti obecného a sportovního managementu, rozlišil jsem práci klasického manažera a sportovního manažera a dále analyzoval jejich vlastnosti a potřebné dovednosti. Ukázal jsem možnosti sportovního sponzoringu.

Druhá část byla věnována historii klubu, jeho organizační struktuře, hospodářské činnosti. Důležitou částí pak bylo pomocí věrohodných informací analyzovat chod klubu.

S ohledem na to, že jsem dlouhodobě členem klubu a aktivně se podílím na jeho organizaci, nebyl pro mne zisk požadovaných informací přílišným problémem. Většina údajů mi byla poskytnuta z první ruky od předsedy klubu. A jelikož se jedná o prostředí, ve kterém se téměř denně pohybuju, mohl jsem tak využít vlastní zkušenosti.

Významným zdrojem dat se pro mne také stal použitý dotazník, díky kterému jsem si mohl udělat obrázek o veřejném mínění ohledně klubu. Za pomoci zjištěných informací a s přispěním vlastních znalostí o klubu bylo možné sestavit jednoduchou SWOT analýzu, která dokonale pomohla poukázat na slabá místa klubu, ale také na jeho silné stránky. Byly rozpoznány možné příležitosti, které by se pro klub rozhodně staly přínosem. Analýza nepřinesla pouze samá pozitiva, ale také určité potencionální hrozby, kterým by se klub měl snažit ze všech sil předejít.

Předseda klubu mě požádal, abych mu předal výsledek této práce a následná doporučení. Z toho usuzuji, že má opravdu zájem o zlepšení chodu klubu a věřím, že mu mé návrhy pomohou udělat potřebný krok vpřed.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a.s., 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: Olympia, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB- TU Ostrava, 2010. 100s. ISBN 978-80-248-2164-1.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. VŠB-TUO, 2012. 270 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [6] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB - TUO, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KYSEL, Jiří. *Florbal: kompletní průvodce*. Praha: Grada, 2010, 144 s. Sport extra. ISBN 978-80-247-3615-0.
- [10] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [11] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [12] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [13] ROBBINS, Stephen P. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [14] SKRUŽNÝ, Zdeněk a kol. *Florbal – technika, trénink, pravidla hry*. Praha: Grada Publishing, 2005. 120 s. ISBN 80-247-0383-1.

- [15] VEBER, Jaromír a kol. *Management, základ, prosperita, globalizace*; Management Press, Praha 2000. 700s. ISBN:80–7261-0295.

Internetové zdroje

- [16] Czech open: Milníky Czech Open. [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.czechopen.cz/cz/historie/Kronika>
- [17] Floorball: IFF History in short. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/default.asp?sivu=2&alasivu=25&kieli=826>
- [18] Florbal.707: Historie. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://florbal.707.cz/historie.html>
- [19] Florbalpe: Co je to florbal? [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://florbalpe.sweb.cz/hifl.htm>
- [20] Management mania: Manažer. [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [21] Oficiální stránky České florbalové unie. [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: http://www.cfbu.cz/redakcni_system
- [22] Oficiální stránky SK P.E.M.A. Opava. [online]. [cit. 2014-4-23]. Dostupné z: <http://www.skpemaopava.cz>
- [23] Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO. [online]. [cit. 2014-4-30]. Dostupné z: <http://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>
- [24] Předpis č. 89/2012 Sb. [online]. [cit. 2014-4-30]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

Seznam zkratek

cit. - citace

č. - číslo

ČFbU - Česká florbalová unie

ISBN - mezinárodní standardní číslo knihy

MS - mistrovství světa

s. - stran

sb. - sbírka

SK - sportovní klub

VŠE - Vysoká škola ekonomická

vyd. - vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



.....
Ondřej Terchovan

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník pro bakalářskou práci

Příloha č. 2 - Stanovy SK P.E.M.A. Opava

Příloha č. 3 - Žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace z rozpočtu Statutárního města Opavy

Příloha č. 1 - dotazník pro bakalářskou práci

SK P.E.M.A. Opava - florbal

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, není časově náročný. Je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze k účelům mé bakalářské práce. Děkuji za Vaši spolupráci.

1) Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2) Váš věk je?

- do 18-ti let
- 19 - 26 let
- 27 - 35 let
- 36 a více let

3) Jak dlouho jste členem klubu?

- necelý rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 6 let
- 7 a více let
- nejsem členem

4) Domácí florbalové zápasy zpravidla navštěvujete jako?

- divák
- hráč
- trenér nebo organizátor
- nenavštěvuji

5) Jste spokojeni s celkovým zázemím haly Mařádkova?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

6) Je podle Vás propagace domácích utkání dostatečná?

- rozhodně ano
- spíše ano

- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

7) Máte nějaký nápad, jak tuto propagaci zlepšit?

8) Novinky o klubu zjišťujete z?

- facebooku
- od členů klubu
- webových stránek
- novin
- nezjišťuji

9) Jsou podle Vás webové a facebookové stránky dostatečně aktualizovány?

- ano
- ne
- tyto stránky nenavštěvuji

10) Jste spokojeni s vedením a managementem klubu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

11) Zapojujete se aktivně do organizace v klubu?

- ano
- ne
- nevím

12) O který sport se v Opavě dále zajímáte?

- hokej
- fotbal
- basketbal
- hokejbal
- žádný sport
- jiná odpověď

STANOVY

VS/1-4/43 692/00-R

Registrace stanov
dne: 5. 5. 2000



sportovní klub **p.e.m.a.** *Opava*

Holasická 17, Opava 5, 747 05

STANOVY sportovního klubu p.e.m.a. Opava

Název sdružení: **sportovní klub p.e.m.a. Opava** (zkratka **s.k. p.e.m.a. Opava**)
Sídlo sdružení: Holasická 17, Opava 5, 747 05

Obsah:

- I.**
Základní ustanovení
- II.**
Cíl činnosti sportovního klubu p.e.m.a. Opava
- III.**
Členství, práva a povinnosti členů sportovního klubu p.e.m.a. Opava
- IV.**
Členské příspěvky, poplatky
- V.**
Disciplinární opatření a smírčí komise
- VI.**
Orgány sportovního klubu p.e.m.a. Opava
- VII.**
Ustanovení o volbách a způsobu usnášení
- VIII.**
Právní postavení, majetek a hospodaření sportovního klubu p.e.m.a. Opava
- IX.**
Přechodná a závěrečná ustanovení

I. **Základní ustanovení**

1. Název sdružení občanů byl ustanoven jako **sportovní klub p.e.m.a. Opava** a je sdružením s právní subjektivitou. **sportovní klub p.e.m.a. Opava** je dobrovolným sdružením občanů provozujících sportovní, tělovýchovnou, turistickou a tábornickou činnost a dobrovolně se v něm sdružují zájmové skupiny – oddíly, zabývající se touto činností (tj. sport, tělovýchova, turistika, tábornická činnost, netradiční sporty a hry), které mají charakter organizačních jednotek a které přijaly společný název, symboliku a dohodly se na vnitřním uspořádání svých záležitostí a společném prosazování svých zájmů.
2. **sportovní klub p.e.m.a. Opava** působí zejména na území města Opavy, kde má své sídlo pod adresou: **Holasická 17, Opava 5, 747 05** a kde také přijímá všeobecnou korespondenci a písemnosti. Vzhledem k zapojení svých členů ve sportovních soutěžích, tělovýchovném hnutí a jiných aktivitách (turistická a tábornická činnost), rozšiřuje se jeho působnost na celé území České republiky.

II. **Cíl činnosti sportovního klubu p.e.m.a. Opava**

1. **sportovní klub p.e.m.a. Opava** organizuje vlastní sportovní, tělovýchovný, turistický, tábornický a herní proces a v souladu se svými zájmy a možnostmi jej také dále zpřístupňuje dětem, mládeži a dalším zájemcům z řad veřejnosti, v nejrůznějších formách tělesné kultury a činnosti.
2. Za tím účelem a dle podmínek a zásad těchto stanov plní **sportovní klub p.e.m.a. Opava** zejména následující úkoly:
 - vytváří předpoklady pro úspěšnou organizaci a zabezpečení rozvoje sportu, tělovýchovy, turistiky, táboření a netradičních sportů a her ve svých oddílech a pro tuto činnost získává nové členy
 - pečuje o odbornou a mravní výchovu svých členů a dodržování zásad fair-play ve sportu a tělesné výchově a zásad chování v přírodě
 - pečuje o zvyšování sportovní a tělovýchovné výkonnosti, o zvyšování turistických a tábornických návyků a dovedností a vytváří pro to vhodné podmínky organizováním tréninkové činnosti, soustředění, školení a akcí zaměřených na turistiku a pobyt v přírodě, včetně účasti některých svých oddílů v závodech a soutěžích
 - v souladu se svými zájmy a potřebami svých oddílů rozvíjí různé formy kulturní a společenské činnosti
 - vytváří vlastní materiálové podmínky, zabezpečuje tvorbu a rozvoj vlastních hospodářských a finančních zdrojů, a to především formou členských a oddílových příspěvků, získáváním sponzorských darů, poskytováním drobných služeb pro zajištění řádného chodu sportovního klubu

- *sportovní klub p.e.m.a. Opava* má charakter nepolitické organizace, která se zdržuje jakýchkoli politických ambicí a jakékoliv působení politických stran v rámci sdružení je nepřipustné.

III.

Členství, práva a povinnosti členů *sportovního klubu p.e.m.a. Opava*

1. Členem *sportovního klubu p.e.m.a. Opava* se může stát každá osoba starší 15-ti let, české státní příslušnosti, bez ohledu na svou politickou či společenskou orientaci či vyznání, která projeví aktivní zájem o členství a podáním přihlášky vysloví souhlas se *stanovami*, cíli a posláním sportovního klubu.
2. Osoby mladší 15-ti let se mohou stát členy *sportovního klubu p.e.m.a. Opava* toliko s písemným souhlasem zákonných zástupců.
3. Členství ve *sportovním klubu p.e.m.a. Opava* lze založit podáním písemné přihlášky výboru sportovního klubu, přičemž členství vzniká schválením přihlášky tímto výborem.
4. Základní práva členů *sportovního klubu p.e.m.a. Opava* jsou:
 - účastnit se dle svých zájmů, schopností a možností sportovního, tělovýchovného, kulturního a společenského života sportovního klubu, a to za podmínek těchto *stanov* a v případě účasti v závodech a soutěžích za podmínek soutěžních řádů sportovních a tělovýchovných svazů či organizací
 - účastnit se všech akcí, školení a seminářů, které dle povahy zaměření umožňují výchovné působení, odborný a výkonnostní růst a podílet se na všech výhodách, které z členství ve sportovním klubu vyplývají
 - uplatňovat své vlastní názory, návrhy, podněty a kritiku v rámci všech orgánů sportovního klubu, jakož i vznášet dotazy a kritické připomínky vůči všem zvoleným funkcionářům a vyžadovat od nich příslušné odpovědi související s jejich činností v rámci sportovního klubu
 - požadovat informace a zprávy o činnosti a hospodaření sportovního klubu
 - účastnit se jednání orgánů sportovního klubu
 - volit a po dosažení 18-ti let věku moci být volen do všech orgánů sportovního klubu
5. Základní povinnosti členů *sportovního klubu p.e.m.a. Opava* jsou:
 - plnit úkoly vyplývající ze *stanov*, vnitřních směrnic a zásad a z přijatých usnesení a rozhodnutí orgánů sportovního klubu
 - svým chováním a jednáním přispívat k upevňování morální a organizační jednoty sportovního klubu
 - iniciativně se podílet na práci a rozvoji činnosti sportovního klubu, řádně a svědomitě vykonávat přijaté funkce v orgánech sportovního klubu
 - šetřit, chránit a zvelebovat majetek, který slouží sportovnímu klubu k zabezpečení jeho činnosti
 - řádně a včas platit členské a oddílové příspěvky, případně jiné poplatky související s jeho členstvím ve sportovním klubu, pokud tak o tom rozhodl příslušný orgán dle *stanov*
6. Členství ve *sportovním klubu p.e.m.a. Opava* zaniká:
 - zrušením – vystoupením člena ze sportovního klubu
 - vyškrcnutím pro neplnění základních povinností
 - vyloučením pro zvlášť závažné provinění neslučitelné s členstvím ve sportovním klubu
 - úmrtím člena
 - zánikem sportovního klubu

IV.

Členské příspěvky, poplatky

- A. Členské příspěvky
1. Členské příspěvky jsou základním projevem příslušnosti člena ke *sportovnímu klubu p.e.m.a. Opava* jako celku, pro který představují nedílnou součást finančních příjmů.
 2. Členské příspěvky stanoví výbor sportovního klubu a jsou závazné pro všechny členy sportovního klubu. Výši členských příspěvků určuje výbor sportovního klubu a ta je stejná pro všechny členy sportovního klubu bez rozdílu.
 3. Každý člen sportovního klubu je povinen zaplatit členský příspěvek dle zásad o hospodaření sportovního klubu, schválených každoročně výborem sportovního klubu. Osoba k tomu pověřená sportovním klubem vybírá členské příspěvky a vede řádnou evidenci plateb členských příspěvků.
- B. Poplatky
1. Vybrané poplatky jsou součástí rozpočtu *sportovního klubu p.e.m.a. Opava*.
 2. Výbor sportovního klubu je oprávněn určit svým členům poplatky spojené s výlučným užíváním částí majetku sportovního klubu (např. užívání náročnější sportovní výstroje a výbroje, zapůjčení materiálu a věcí v majetku klubu apod.). Stanovený poplatek tohoto druhu vyjadřuje účast člena na nákladech spojených s údržbou a provozem užívaného majetku.

V.

Disciplinární opatření a smírčí komise

1. Za porušení *stanov*, vnitřních směrnic či zásad sportovního klubu, za hrubou nebo opakovanou nekázeň, za vážné nedostatky ve výkonu práv a povinností nebo výkonu funkce, mohou být jednotlivci i oddílům, jako výchovný prostředek, ukládány disciplinární tresty.
2. Každý člen sportovního klubu má právo se zúčastnit jednání orgánu, který projednává jeho disciplinární provinění. Takový orgán má povinnost mu umožnit jeho účast a je povinen objektivně a spravedlivě rozhodovat.
3. V disciplinárním řízení lze ukládat následující tresty:
 - napomenutí
 - důtka
 - peněžitá pokuta
 - zastavení činnosti či zákaz výkonu funkce
 - vyloučení
4. Disciplinárním orgánem I. stupně je oddílová rada. Proti jejímu rozhodnutí je odvolacím orgánem výbor sportovního klubu a proti jeho rozhodnutí je odvolacím orgánem smírčí komise. V disciplinárním řízení platí zásadně dvouinstanční postup, přičemž rozhodnutí orgánu II. instance je konečné a nelze se proti němu odvolat. V případě rozhodnutí o vyloučení může člen využít právo odvolání postupně k výboru sportovního klubu, smírčí komisi a valné hromadě. Do konečného vyřízení jeho odvolání je však zbaven svých práv vyplývajících ze *stanov*.
5. Smírčí komise je voleným orgánem valné hromady sportovního klubu, pokud není určeno ve *stanovách* jinak. Není-li ve *stanovách* určeno jinak, je rozhodnutí smírčí komise konečné a závazné pro sporné strany.

VI.

Orgány sportovního klubu p.e.m.a. Opava

1. Členové sportovního klubu p.e.m.a. Opava vytvářejí své společné orgány, kterými jsou:
 - valná hromada sportovního klubu p.e.m.a. Opava všech členů
 - výbor sportovního klubu p.e.m.a. Opava
 - smírčí komise sportovního klubu p.e.m.a. Opava
 - kontrolní komise sportovního klubu p.e.m.a. Opava
 - rada vedoucích oddílů sportovního klubu p.e.m.a. Opava, kterou jmenuje výbor
2. Nejvyšším orgánem sportovního klubu p.e.m.a. Opava je valná hromada všech členů sportovního klubu.
3. Valnou hromadu tvoří všichni členové sportovního klubu p.e.m.a. Opava, kteří se scházejí v termínu stanoveném minulou valnou hromadou, nejméně však jedenkrát ročně a dále pak, pokud o její svolání požádá předseda, výbor nebo tři pětiny všech členů (starších 18-ti let) sportovního klubu. Valná hromada musí být svolána předsedou nebo výborem nejpozději do 30-ti dnů od takového podnětu ke svolání.
4. Do výlučné pravomoci valné hromady náleží všechna rozhodnutí o zájmech a potřebách sportovního klubu p.e.m.a. Opava, zejména pak:
 - rozhodnutí o plánu činnosti a rozpočtu sportovního klubu
 - rozhodnutí o zániku a vypořádání majetku sportovního klubu
 - rozhodnutí o změně názvu a symboliky sportovního klubu
 - stanovit hlavní směry a koncepce rozvoje činnosti sportovního klubu
 - schvalovat, měnit nebo rušit *stanovy* sportovního klubu
 - schvalovat platnost a působnost vnitřních směrnic a zásad pro činnost sportovního klubu
 - volit a odvolávat výbor sportovního klubu, kontrolní a smírčí komisi
 - schvalovat a projednávat výroční zprávu, čerpání rozpočtu, hospodaření s majetkem, uzávěrku hospodaření a revizní zprávu
 - konečné rozhodnutí o odvolání člena k jeho vyloučení

Návrhy jsou schváleny tehdy, pokud byly přijaty hlasováním nejméně třemi pětinaми přítomných členů s hlasem rozhodujícím (starších 18-ti let).

Výbor sportovního klubu koordinuje a zajišťuje činnost mezi zasedáními valné hromady a při své práci se řídí *stanovami* a vnitřními směrnicemi a zásadami, přičemž postupuje dle schváleného plánu a rozpočtu. V čele výboru sportovního klubu stojí předseda, který výbor svolává zpravidla jedenkrát měsíčně, v případě potřeby i častěji a odpovídá za organizaci práce výboru, který plní zejména tyto úkoly:

- připravuje zprávy, informace a návrhy ve věci plánu činnosti a rozpočtu pro valnou hromadu
- zajišťuje operativní plnění schváleného plánu činnosti a rozpočtu a přijímá rozhodnutí ke splnění usnesení valné hromady, účelně rozděluje prostředky, které sportovní klub získá nad plán příjmů
- vede členy k co nejúčelnějšímu využívání přidělených či svěřených materiálních prostředků
- zajišťuje řádné vedení evidence členské základny, organizuje a eviduje výběr členských příspěvků,
- zajišťuje zpracování přehledů nezbytných statistických údajů
- schvaluje vznik nového oddílu, případně zrušení stávajícího

- organizuje a schvaluje všechny aktivity sportovního klubu pro tvorbu a rozvoj vlastních hospodářských a finančních zdrojů
- 5. Kontrolní komise sportovního klubu je voleným orgánem valné hromady pro provádění kontroly všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci všech orgánů sportovního klubu. Oprávnění kontroly se vztahuje na všechny funkcionáře a členy, a to pro všechny případy vyplývající z jejich oprávnění přijímat rozhodnutí, finanční a jiná plnění. Každý je povinen na požádání kontrolní komise poskytnout této pravdivé a úplné vyjádření, předložit požadované písemnosti či jiné důkazy. Kontrola je prováděna zpravidla periodicky, dle schváleného plánu, lze ji však provádět i namátkově. S výsledky kontroly seznamuje kontrolní komise výbor sportovního klubu, celkovou zprávu připravuje a přednáší na valné hromadě.
- 6. Smírčí komise sportovního klubu je orgánem pro vyřizování sporů mezi členy a orgány sportovního klubu. Je též odvolacím orgánem v disciplinárním řízení. Členy smírčí komise jsou vedoucí oddílů a předseda klubu, pokud nejsou účastníky smírčího řízení.
- 7. Rada vedoucích oddílů je jmenována výborem, který tuto svolává k řešení naléhavých a aktuálních úkolů sportovního klubu a jeho oddílů.

VII.

Ustanovení o volbách a způsobu usnášení

1. Volba všech orgánů ve sportovním klubu se provádí tajným hlasováním, pokud volicí orgán nerozhodne jinak, volební období je zpravidla čtyřleté a počet členů orgánu určuje před konáním volby volicí orgán, vždy však musí být dodržen lichý počet členů zvoleného orgánu.
2. Volby jsou platné, zúčastnili-li se jich nadpoloviční většina členů s hlasem rozhodujícím (starších 18-ti let). Zvolení jsou ti kandidáti, kteří obdrželi nadpoloviční většinu hlasů z přítomných členů s hlasem rozhodujícím. Pokud nebyl zvolen patřičný počet členů zvoleného orgánu, případně při stejném počtu hlasů více kandidátů, koná se druhé, případně další kolo voleb.
3. Členové orgánu, kteří ztratili důvěru svých členů nebo se dopustili činů, které jsou neslučitelné s jejich funkcí, a to zejména závažným porušením stanov a sami neuznali za vhodné odstoupit ze své funkce, mohou být odvoláni orgánem, jehož jsou členy. Po odvolání svého člena, musí příslušný výkonný orgán svolat do 30-ti dnů orgán, který jej volí valnou hromadu, s programem doplňujících voleb. Právo odvolat kteréhokoli zvoleného člena kteréhokoli orgánu sportovního klubu má vždy orgán, který jej volí.
4. Všechna usnesení při zasedání všech orgánů se přijímají nadpoloviční většinou z přítomné nadpoloviční většiny členů. K usnesení o zániku sportovního klubu a vypořádání jejího majetku je nutný souhlas třípětinové většiny z přítomné nadpoloviční většiny členů valné hromady.
5. Člen kontrolní komise nemůže být volen za člena jiného zvoleného orgánu.
6. V případě nepřítomnosti předsedy nebo jeho nemožnosti vykonávat tuto funkci, musí příslušný orgán pověřit jednoho ze svých členů prozatímním výkonem funkce předsedajícího, zpravidla je to místopředseda výboru sportovního klubu.
7. Ze zasedání každého orgánu je povinen předsedající zajistit pořízení zápisu nebo záznamu s uvedením přítomných osob, programu jednání a jeho závěrů.

VIII.

Právní postavení, majetek a hospodaření sportovního klubu p.e.m.a. Opava

- A. Právní postavení sportovního klubu.
 1. Sportovní klub je samostatnou, nezávislou a nepolitickou organizací s právní subjektivitou. Sportovní klub může svým jménem nabývat práv, zavazovat se a má samostatnou majetkovou odpovědnost.
 2. Jménem sportovního klubu jedná výbor, za který jedná každý člen výboru samostatně v rámci své funkce a kompetence.
 3. Je-li pro právní úkon právním řádem předepsána písemná forma, pak k jeho platnosti a účinnosti se vyžaduje podpis nejméně dvou členů určených výborem.
 4. K podávání objednávek či jiných forem závazků, jsou nutné podpisy předsedy výboru a hospodáře. Všechny ostatní podmínky hospodaření řeší vnitřní směrnice a zásady sportovního klubu.
- B. Majetek sportovního klubu.
 1. Majetek sportovního klubu tvoří movitý i nemovitý majetek, pohledávky a jiná majetková práva – zdrojem majetku sportovního klubu jsou:
 - členské příspěvky členů
 - příjmy ze sportovní, tělovýchovné a kulturně-spoločenské činnosti
 - příjmy z vlastní hospodářské činnosti
 - příspěvky – dotace svazových orgánů či sportovních organizací nebo státu na činnost sportovního klubu
 - příspěvky – podpory jiných organizací
 - sponzorské dary a jiné příjmy
- C. Hospodaření sportovního klubu.
 1. K zabezpečení pravidelných pokladničních operací a bezhotovostního platebního styku je výbor sportovního klubu oprávněn zřídit pokladnu a běžný účet u peněžních ústavů, přičemž lze zřídit také samostatný účet, pokud je to požadováno a účelné, pro jednotlivé oddíly sportovního klubu.

2. Z účelem ochrany svého majetku, svého vlastního provozu a zájmů svých členů, uzavírá výbor sportovního klubu příslušné pojistné smlouvy, zejména pojištění movitého a nemovitého majetku, pokladní hotovosti, úrazového pojištění a pojištění pro případ odpovědnosti za škody.
3. Sportovní klub se může v rámci plnění úkolů vyplývajících ze *stanov* sdružovat s jinými právními subjekty, případně se stát jejich členem. Toto členství však nesmí nijak ohrozit nezávislost a samostatnost sportovního klubu.
4. K získávání prostředků pro plnění úkolů vyplývajících ze *stanov*, provádí sportovní klub v souladu s platnou legislativou i některé hospodářské činnosti, jako jsou:
 - pronájem movitého a nemovitého majetku
 - pronájem reklamních ploch
 - obchodní a zprostředkovatelská činnost
 - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje



IX.

Přechodná a závěrečná ustanovení

1. *sportovní klub p.e.m.a. Opava* vznikl jako právnická osoba na základě registrace ve smyslu zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, jak vyplývá ze změn a doplnění zákony č. 300/1990 Sb., č. 513/1991 Sb. a č. 68/1993 Sb.
2. Jakékoli změny a doplňky *stanov* spadají do výlučné pravomoci valné hromady sportovního klubu a nabývají platnosti dnem registrace, ve smyslu zákona.
3. Členové sportovního klubu mající speciální oprávnění, např. trenéři, cvičitelé, rozhodčí, aktivní sportovci, se mohou volně sdružovat k prosazování svých speciálních zájmů do jiných sportovních klubů, asociací či dalších sdružení, a to bez vlivu na jejich členství ve *sportovním klubu p.e.m.a. Opava*.

Toto znění *stanov sportovního klubu p.e.m.a. Opava* bylo schváleno ustavující schůzí *přípravného výboru* dne 27.března 2000 a nabývají platnosti dnem registrace.

Příloha č. 3 - Žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace z rozpočtu Statutárního města Opavy



Statutární město Opava
Horní náměstí 69
746 26 Opava

PID

**Žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace
z rozpočtu Statutárního města Opavy**

☐ Fyzická osoba ☐ Fyzická osoba podnikající ☐ Právnícká osoba

Označte prosím zda chcete podání vyplnit za osobu nepodnikající (Fyzická osoba), osobu podnikající (Fyzická osoba podnikající), nebo právnickou osobu.

**Zjednodušený
název dotace**

Vyplňte příslušné upřesňující údaje o žadateli (neexistující ponechte prázdné)

Statutární zástupce		Číslo bank. účtu	
Obchodní rejstřík			
Jiný rejstřík			

Případné údaje o osobě oprávněné jednat jménem žadatele (povinná příloha žádosti - potvrzení o zmocnění jednat jménem žadatele)

Jméno		Příjmení	
Titul před		Titul za	Datum narození
Ulice		Číslo popisné	Číslo orientační
Část obce		Obec	PSČ

**Účel dotace, zjednodušený finanční plán a detailní rozpis použití požadované dotace
(případně vyplňte název samostatné přílohy)**

Výše požadované dotace včetně návrhu platebního kalendáře:

Částka Kč		Částka slovy	
-----------	--	--------------	--

Návrh platebního kalendáře

Částka v Kč	Termín

Úhrada výdajů (nákladů) za období (doba použití dotace)

Datum od		Datum do	
----------	--	----------	--

Rozhodnutí SMO o této dotaci potřebujeme znát k datu

Nejpozději	
Odůvodnění	

Předchozí dotace a granty (za aktuální rok a tři předchozí roky)

Rozhodnuto dne	Výše poskytnuté dotace / grantu

**Žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace
z rozpočtu Statutárního města Opavy**

Strana 4 z 5

Rozpočet projektu

		celkem (včetně dotace)	dotace SMO (rozpis použití požadované dotace od SMO)
1.	Výnosy celkem		
2.	Požadovaná dotace z rozpočtu Statutárního města Opavy		
3.	Dotace ze státního rozpočtu nebo státních fondů		
4.	Ostatní příspěvky - organizací, jednotlivců, dary a jiné		
5.	Dotace z rozpočtu Moravskoslezského kraje		
6.	Tržby za vlastní výkony a zboží (včetně služeb)		
7.	Ostatní výnosy k danému projektu Přidat položku		
8.	Náklady celkem		
9.	Spotřebované nákupy celkem, z toho: Přidat položku		
	- materiál		
	- energie		
10.	Služby celkem, z toho: Přidat položku		
	- opravy a udržování		
	- cestovné		
	- náklady na reprezentaci		
11.	Osobní náklady celkem, z toho: Přidat položku		
	- mzdové		
	- pojištění (zdravotní, sociální)		
12.	Daně a poplatky (včetně případné daně z příjmu)		
13.	Ostatní náklady k danému projektu Přidat položku		
14.	Výnosy - náklady		
Finanční spoluúčast žadatele:			

2014-05-06 23:11:53

**Žádost o přidělení neinvestiční účelové dotace
z rozpočtu Statutárního města Opavy**

Strana 5 z 5

Povinné přílohy

Kopie Oprávnění (statutární zástupce organizace, jednatele) k jednání za Žadatele

Žadatel čestně prohlašuje, že má vypořádány veškeré finanční závazky ke Statutárnímu městu Opava a jeho příspěvkovým organizacím.

Žadatel souhlasí s užitím osobních údajů ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění.

Žadatel prohlašuje, že vůči jeho majetku nebylo a není zahájeno insolvenční řízení, nebylo vydáno rozhodnutí o úpadku, nebo insolvenční návrh nebyl zamítnut proto, že majetek nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení, nebo nebyl zrušen konkurz proto, že majetek byl zcela nepostačující, nebo nebyla zavedena nucená správa dle zvláštních předpisů.

Žadatel čestně prohlašuje, že si je vědom trestněprávních následků, které by ho dle § 21 Zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů, postihly v případě uvedení nepravdivých údajů.

Dne:

Podpis
žadatele, nebo
statutárního
zástupce: _____

Vytisknout (před tiskem prázdného formuláře zvolte typ subjektu!)

Vyplněný formulář doručte:

poštou, nebo osobně na adresu:

Magistrát města Opavy
podatelna úřadu
Horní náměstí 382/69, 746 26 Opava

**emailem (vytištěné + podepsané + naskenované)
na adresu: posta@opava-city.cz**

*Připravujeme verzi pro použití kvalifikovaného
certifikátu a plně elektronické odesílání*

2014-05-06 23:11:53